



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN / ESCUELA DE COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA  
FORTALECER LA CULTURA CORPORATIVA, MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL Y GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA BAKER HUGHES ECUADOR, TRAS LA  
DIVISIÓN DE LINEAS DE PRODUCTO Y LA FUSIÓN CON LA COMPAÑIA BJ  
SERVICES.**

**AUTORA**

**María José Bravo Reinoso**

**AÑO**

**2013**



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN / ESCUELA DE COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA  
FORTALECER LA CULTURA CORPORATIVA, MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL Y GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA BAKER HUGHES ECUADOR, TRAS LA  
DIVISIÓN DE LINEAS DE PRODUCTO Y LA FUSIÓN CON LA COMPAÑIA BJ  
SERVICES.**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación  
Corporativa**

**Profesor Guía**

Wilson Ernesto Ayala Gómezjurado

**AUTORA**

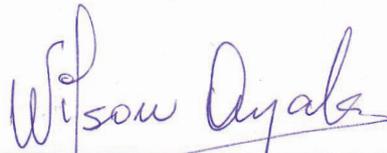
María José Bravo Reinoso

**AÑO**

2013

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante María José Bravo Reinoso, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Wilson Ernesto Ayala Gomezjurado

Master en Periodismo

170060408-3

## DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. J. Bravo', is written over a horizontal line.

María José Bravo Reinoso

171314091-9

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por estar siempre a mi lado cuidándome y bendiciendo cada una de las acciones que he realizado en mi vida.

Quiero agradecer al ángel que desde el cielo me acompaña, mi abuelito que siempre inculcó en mí, tantos valores y el espíritu de lucha por ser una mejor persona,

Un agradecimiento, es poco para lo que tengo que decir a mis amados padres Santiago Bravo y Magaly Reinoso, ustedes han sido mis amigos y compañeros de vida, gracias por todos sus esfuerzos para darme siempre lo mejor, su paciencia, tolerancia, amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos que son la razón de mi alegría, gracias por estar conmigo cuando más lo he necesitado.

Mis abuelitas y a mi tía Mónica, les agradezco por cuidarme desde niña, por su cariño y amor sincero.

A Juan Andrés Rodríguez, mi amigo fiel, le agradezco por estar a mi lado en los momentos buenos y malos, con sus consejos, apoyo para el desarrollo de mi tesis.

A Wilson Ayala, tutor de mi tesis, por ser mi guía en una de las etapas más importantes de mi vida.

Finalmente agradezco a la empresa Baker Hughes por permitirme desarrollar mi tesis en tan prestigiosa compañía, especialmente al departamento de Recursos Humanos.

## DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo y trabajo en la realización de mi tesis a mis padres, que siempre han creído en mí y han apoyado todas las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida. Los ejemplos de perseverancia y constancia que me han inculcado, hoy dan frutos para que pueda ser profesional y se sientan orgullosos de mí.

A mis hermanos dedico mi tesis para que tomen como ejemplo en sus vidas y ellos también lleguen a ser profesionales de éxito.

A mi familia en general, que han sido mis compañeros en momentos buenos y malos, brindándome siempre su apoyo creyendo en mis capacidades.

A mis amigos, por su gran espíritu de colaboración y motivación a siempre luchar por alcanzar mis objetivos.

Especialmente dedico mi futuro éxito, a todas las personas que han creído en mis capacidades para ser profesional y espero que mi tesis sea una buena contribución para la empresa Baker Hughes con el fin de mejorar sus procesos comunicacionales y alcanzar un mejor desarrollo.

Todo mi esfuerzo y dedicación en el transcurso de la carrera me enorgullece porque es el fruto de mi propio esfuerzo y perseverancia para alcanzar mis objetivos de vida con el fin de ser una gran profesional pero también una mejor persona cada día.

## **RESUMEN**

Se realizó una propuesta de estrategias comunicacionales para la empresa de servicios petroleros Baker Hughes Ecuador, con el fin de fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y Lograr sentido de pertenencia de los trabajadores. En los últimos 6 años la compañía de servicios petroleros ha realizado varios cambios como la división de líneas de productos y la fusión con la empresa BJ Services, a consecuencia de esto se han dado alteraciones en el clima laboral, mezcla en la cultura corporativa generando falta de identidad del público interno en la empresa.

La investigación permitió determinar la situación comunicacional, saber que piensan los empleados y como se sienten. Mediante las estrategias de comunicación y las acciones a realizarse se busca fortalecer a la empresa, implementando una comunicación participativa que motive a los empleados para desarrollar mejor sus funciones cumpliendo metas y objetivos.

## **ABSTRACT**

A proposal was made about communication strategies for the oil services company Baker Hughes Ecuador, in order to strengthen corporate culture, improve the working environment and achieve a sense of belonging of workers. In the last six years the oil services company has made several changes such as the division in product lines and the merger with BJ Services, as a result of this there have been changes in the work environment, corporate culture mixture, generating lack of identity in the internal public of the company.

The investigation established the communicative situation, help to acknowledge the employees thoughts and how they feel. Through communication strategies and actions to be taken in order to strengthen the company, implementing a participatory communication that encourages employees to have better performance to meet goals and objectives.

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo 1: Baker Hughes; Petróleo Recurso Natural</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Petróleo ecuatoriano</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Historia del petróleo en el Ecuador .....	2
1.1.2 Importancia del petróleo en el Ecuador .....	4
1.1.3 Empresas multinacionales .....	4
1.1.3 .1 Geomercados .....	5
<b>1.2 Baker Hughes empresa de servicios petroleros</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Historia.....	6
1.2.2 Fundadores de Baker Hughes .....	7
1.2.3 Descripción de la Compañía .....	9
1.2.4 Valores .....	10
1.2.5 Organigrama .....	12
1.2.6 Reglamento Interno .....	13
<b>1.3 Subdivisión de las líneas de servicios</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Categorías de líneas de servicio .....	14
1.3.2 División de las líneas de producto .....	16
1.3.3 Antecedentes y Objetivos de la división de las líneas de servicios	19
<b>1.4 Fusión de Baker Hughes con BJ Services</b> .....	<b>20</b>
1.4.1 Razones para la unión de Baker Hughes y BJ Services .....	20
1.4.2 Ventajas y manejo de cuentas después de la Fusión .....	21
1.4.3 Reglas y Procedimientos .....	24

1.4.4 Estructura Organizacional después de la fusión de Baker Hughes con BJ Services .....	24
1.4.5 Beneficios de la fusión de Baker Hughes con BJ Services .....	25

## **2. Capítulo 2: COMUNICAR PARA OPTIMIZAR**

### **EL DESARROLLO DE BAKER HUGHES ..... 26**

#### **2.1 Comunicación en Empresas Multinacionales ..... 26**

2.1.1 Definición de comunicación para empresas ..... 26

2.1.2 Teorías de comunicación aplicables a empresas de servicios

petroleros ..... 26

2.1.2.1 Teoría de reducción de la incertidumbre para el personal

de Baker Hughes ..... 26

2.1.2.2 Teoría de la penetración social para la empresa de

servicios petroleros Baker Hughes ..... 29

2.1.2.3 Teoría de la acomodación de la comunicación en

empresas privadas ..... 30

#### **2.2 Comunicar y planear para el desarrollo de Baker**

#### **Hughes ..... 33**

2.2.1 La comunicación corporativa una oportunidad de mejorar

el desarrollo de la empresa..... 33

2.2.1.1 Responsabilidad de la comunicación corporativa con

la empresa ..... 33

2.2.1.2 La comunicación aplicable a Baker Hughes después de

la división de líneas de servicios y la fusión con BJ Services ..... 34

2.2.2.2.1 Elementos de la Comunicación .....	35
2.2.2.2.2 Modelos de comunicación .....	36
2.2.2 La comunicación corporativa mejora el desarrollo empresarial.....	40
2.2.2.1 La planificación comunicacional un recurso estratégico .....	40
2.2.2.2 Funciones de la planificación estratégica .....	41
2.2.2.3 Fases de una planificación estratégica comunicacional en Baker Hughes .....	41
2.2.3 Estrategias comunicacionales internas en Baker Hughes .....	43
2.2.3.1 Definición de estrategias comunicacionales aplicable a empresas privadas .....	43
2.2.3.2 Factores de una estrategia en Baker Hughes .....	44
2.2.3.3 Principios para implementar una estrategia en Baker Hughes .....	45
2.2.3.4 Determinación de estrategias comunicacional para Baker Hughes .....	45
2.2.4 Comunicación interna en las empresas .....	47
2.2.4.1 Comunicación interna en Baker Hughes .....	47
2.2.4.2 Importancia de la comunicación interna en empresas multinacionales .....	49
2.2.4.2.1 Objetivos y funciones de la comunicación interna en Baker Hughes .....	50
2.2.4.3 Responsables de la comunicación interna en Baker Hughes	52
2.2.4.4 Procesos de comunicación interna en Baker Hughes .....	53
2.2.4.5 Herramientas de comunicación interna para Baker Hughes .	53
2.2.4.6 Definición de público interno para empresas privadas .....	58

2.2.4.7 Los empleados de Baker Hughes .....	59
---	----

### **3. Capítulo 3: REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN**

<b>INTERNA EN BAKER HUGHES .....</b>	<b>60</b>
--------------------------------------	-----------

<b>3.1 Cultura corporativa en Baker Hughes .....</b>	<b>60</b>
--	-----------

3.1.1 Definición de cultura corporativa aplicable Baker Hughes empresa de servicios petroleros .....	60
---	----

3.1.2 Cultura organizacional y sus funciones en la empresa privada .....	60
--	----

3.1.2.1 Importancia de la cultura corporativa en empresas fusionada .....	60
--	----

3.1.2.2 Tipos de culturas corporativas en empresas privadas .....	62
---	----

3.1.2.3 Mezcla de las culturas corporativas en Baker Hughes .....	63
---	----

3.1.2.3.1 Cambios en la cultura corporativa en Baker Hughes.....	64
---	----

3.1.2.3.2 Gestión del Cambios para una cultura fuerte en corporativa en Baker Hughes .....	65
---	----

3.1.2.4 Filosofía corporativa en la empresa de servicios petroleros Baker Hughes .....	66
---	----

3.1.2.4.1 Definición de filosofía corporativa .....	66
---	----

3.1.2.4.2 Dimensiones de la filosofía corporativa .....	66
---	----

3.1.2.4.3 Visión el futuro de Baker Hughes .....	67
--	----

3.1.2.4.4 Misión el desarrollo de Baker Hughes .....	67
--	----

3.1.2.4.5 Valores corporativos .....	68
--------------------------------------	----

3.1.2.4.6 Objetivos estratégicos un factor de crecimiento .....	69
---	----

<b>3.2 Clima laboral y sentido de pertenencia de los colaboradores de Baker Hughes</b> .....	70
3.2.1 El clima laboral en Baker Hughes .....	70
3.2.1.1 Definición de clima laboral para empresas privadas .....	70
3.2.1.2 Objetivo del clima laboral en Baker Hughes .....	71
3.2.1.3 Dimensiones del clima laboral .....	71
3.2.1.4 Características del clima laboral .....	73
3.2.1.5 Tipos de clima laboral .....	74
3.2.1.6 Comportamiento del clima laboral en Baker Hughes .....	75
3.2.1.7 Parámetros para la medición del Clima Laboral en Baker Hughes .....	77
3.2.2 Sentido de pertenencia del público interno .....	79
3.2.2.1 Definición de clima laboral para empresas privadas .....	79
3.2.2.2 Satisfacción laboral de los colaboradores de Baker Hughes .	80
3.2.2.3 Factores para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados .....	81
3.2.2.4 Identidad del público interno en Baker Hughes .....	83

**4. Capítulo 4: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA, CLIMA LABORAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA EMPRESA BAKER HUGHES ECUADOR, PARA DESARROLLAR UN PLAN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES ..... 85**

**4.1 Entrevistas Realizadas a empleados de Baker Hughes .. 85**

4.1.1 Propósito de las entrevistas ..... 85

4.1.2 Sinopsis de las Entrevistas ..... 86

**4.2 Encuestas Realizadas a los empleados de Baker Hughes**

..... 93

4.2.1 Universo de la población en Baker Hughes Ecuador ..... 93

4.2.1.1 Muestra de la población en Baker Hughes Ecuador ..... 94

4.2.1.1.1 Fórmula de Muestreo ..... 94

4.2.2 Modelo de encuesta realizada ..... 95

4.2.2.1 Resultados de la encuesta realizada a Baker Hughes ..... 99

4.2.2.2 Conclusiones de la encuesta ..... 120

## **5. Capítulo 5:**

<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA FORTALECER LA CULTURA CORPORATIVA, MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y GENERAR SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA BAKER HUGHES ECUADOR, TRAS LA DIVISIÓN DE LÍNEAS DE SERVICIOS Y LA FUSIÓN CON LA COMPAÑIA BJ SERVICES .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1 FODA de la empresa Baker Hughes Ecuador.....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 Plan de estrategias comunicacionales para Baker Hughes .....</b>	<b>126</b>
5.2.1 Matriz de evaluación de resultados .....	130
<b>5.3 Conclusiones .....</b>	<b>132</b>
<b>5.4 Recomendaciones .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **¿Por qué una tesis de comunicación en Baker Hughes?**

Mi nombre es María José Bravo Reinoso, estudiante de la carrera de Comunicación Corporativa en la Universidad de las Américas. Decidí estudiar esto ya que considero que la comunicación es fundamental no solo para el entorno laboral sino también en la vida personal. A través de la comunicación potenciamos las relaciones interpersonales, por ejemplo. Soy una persona honesta, responsable, solidaria, emprendedora que cumple con sus metas y objetivos. Mi carrera me apasiona y espero que mi tesis no solamente quede en un archivo sino que sea de gran utilidad, pero sobre todo que beneficie a la empresa Baker Hughes para mejorar los procesos comunicacionales.

Como comunicadora corporativa soy capaz de mejorar las relaciones interpersonales entre públicos internos y externos mediante el desarrollo de estrategias comunicacionales, después de investigar varias empresas que residen en Ecuador, elegí a la empresa de servicios petroleros Baker Hughes.

Esta empresa me dio la apertura para realizar un plan de comunicación interno con el objetivo de mejorar su clima laboral. El propósito ulterior de hacerlo es establecer una sola cultura corporativa ya que la unificación de las líneas de servicios y la fusión con BJ Services ha causado una mezcla de culturas en la empresa.

Después de realizar una investigación comunicacional se determinó que los cambios que se han dado en los últimos 6 años, han afectado a los colaboradores de Baker Hughes causando que no se sienten parte de la empresa.

La propuesta de estrategias comunicacionales y las distintas acciones a realizar permitirán que los problemas que se están dando respecto al clima laboral vayan desapareciendo y transformándose en oportunidades para mejorar las relaciones internas y desarrollar procesos de manera eficiente y eficaz, donde cada uno de los miembros de la institución sientan que su trabajo

diario aporta no solo al crecimiento empresarial sino también al personal. El hacer que el público interno mantenga una sola cultura, donde unos se entiendan con otros y trabajen como una sola Baker Hughes, se reflejará ante el público externo, visibilizando a la empresa como una institución organizada, con una estructura fuerte y seria.

## **CAPÍTULO 1: BAKER HUGHES; PETRÓLEO RECURSO NATURAL**

### **1.1 Petróleo ecuatoriano**

#### **1.1.1 Historia del petróleo en el Ecuador**

El petróleo en el Ecuador es un factor fundamental para la economía ecuatoriana, afirma José Gordillo Montalvo en el libro "Petróleo y Desarrollo Sostenible"(Gordillo, 2004, p.67). Desde finales del siglo XIX se registra la existencia del petróleo en el Ecuador; en el año 1911 en la provincia del Guayas comenzaron las primeras explotaciones petroleras del país, dichas explotaciones se dieron por personas naturales dueñas de los terrenos y luego fueron llegando al país varias empresas petroleras que decidieron apostar sus inversiones en el petróleo ecuatoriano entre las cuales están Carolina Oil Co., Anglo Ecuatorian y Cautivo Petrolera Ecuatoriana, empresas que se ubicaron en la Península de Santa Elena. (Gordillo, 2004, p. 68). En el año 1967 la empresa Texaco explotó el primer pozo petrolero en la Amazonía ecuatoriana ubicado en Lago Agrio caudal que superó los 2600 barriles diarios. (Trujillo, 2001, p.92)

Este evento atrajo a varias empresas petroleras a nivel mundial y obligó al gobierno de aquel tiempo a realizar distintos eventos de cohesión, llevando así a promulgar importantes leyes en el país en la materia hidrocarburífera. (Gordillo, 2004, p. 68). Tras la gran inversión realizada por varias empresas petroleras multinacionales, empezaron a llegar al país empresas de servicios petroleros, que se encargaron de realizar la cadena productiva de la explotación de petróleos. Hoy en día encontramos dentro de Ecuador una diversidad de empresas servicios petroleros, que deben tener una libre competencia y transparencia en sus servicios según afirma María Fernanda Neira Gerente de geomercado de Recursos Humanos en Baker Hughes Colombia. (2012, Entrevista personal)

### **1.1.2 Importancia del petróleo en el Ecuador**

El petróleo y sus derivados son algunos de los productos más importantes de exportación, para la economía ecuatoriana. (Ponce, 2005, p.24) El Economista Rafael Correa, actual Presidente del Ecuador, afirma que el petróleo da el 30% del presupuesto anual del país. El miércoles 11 de abril de 2012 declaró que: "Ecuador no es uno de los más importantes productores petrolíferos, pero si es un gran exportador". Esto ha conllevado a que Ecuador después de 15 años decida volver a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a pesar que esto causa un gasto para el Ecuador es también la oportunidad de obtener beneficios como financiamiento de los bancos de Medio Oriente, lo que fortalecería la economía ecuatoriana y serviría para pagos de deudas y nuevas inversiones (APM, 2012, *productos de exportación ecuatoriana*, Web)

En América Latina varios países cuentan con una industria petrolera muy grande como México, Venezuela, Brasil y Colombia por lo cual Ecuador enfrenta una dura competencia con los países exportadores de petróleo. (Moguillansky Graciela, 2005, p.21)

### **1.1.3 Empresas multinacionales**

Las empresas multinacionales (EMN) son aquellas que no se establecen solamente en el país donde fueron creadas, se constituyen también en otros países. Este tipo de empresas pueden expandirse a nivel mundial por la capacidad de producción con la que cuentan, pueden trasladarse de un país a otro según los intereses de la compañía. Las estrategias de fusión y las alianzas son características comunes en dichas empresas, para lograr un crecimiento empresarial económico y de marca. (Multinacional, s.f., Web)

En el año 2010, la exministra de Producción Nathalie Cely afirmó que no se debe sorprender a la población ecuatoriana por la escasa inversión de capital extranjero, porque los sectores potenciales de mayor importancia como son el petróleo y la minería han estado ajustando sus marcos normativos para realizar distintas inversiones éticas que no destruyan el medio ambiente, den mejoras al desarrollo y una equilibrada rentabilidad. (Herrera T.,s.f., Web)

### 1.1.3.1 Geomercados

Baker Hughes cuenta con más de 58.000 empleados a nivel mundial en más de 80 países, la organización de geomercados administra las operaciones de Baker Hughes en nueve regiones cada una encabezada por un Presidente de la región que debe estar cerca de los clientes.(Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador* , p.21)

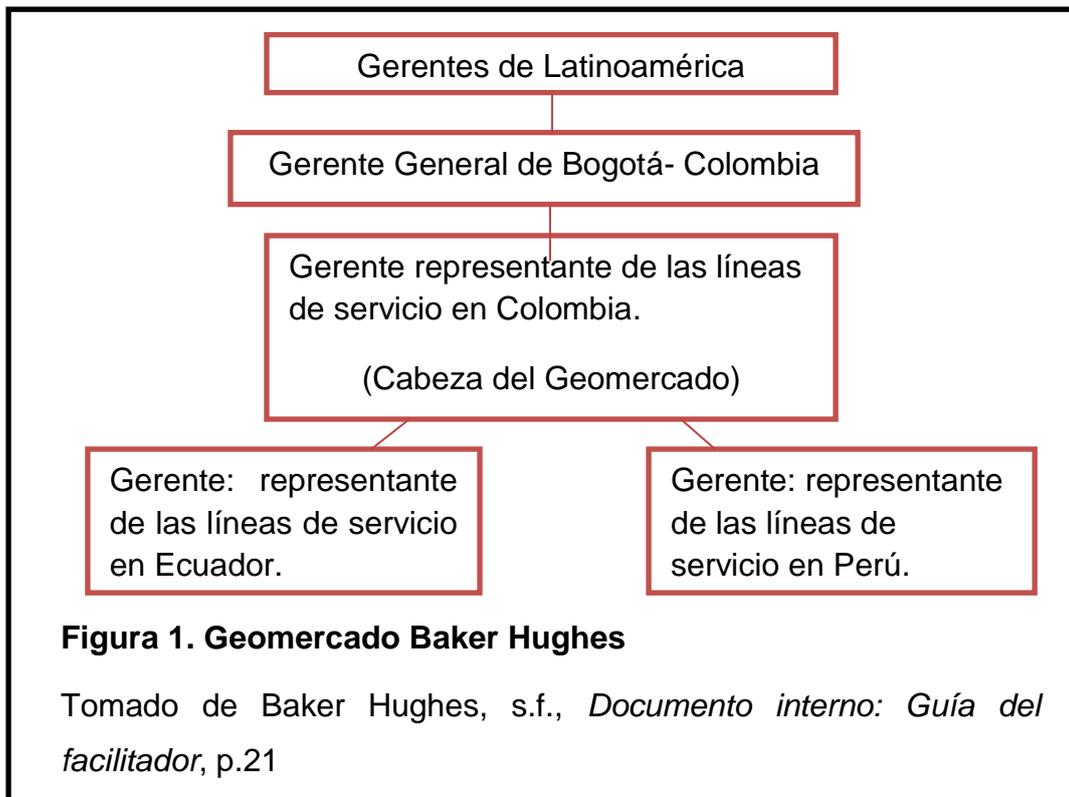
Estas nueve regiones se componen de geomercados más pequeños encabezados por Directores Generales responsables del rendimiento financiero y operacional en todas las líneas de producto en su territorio.

Los nueve equipos regionales y 23 geomercados de gestión del trabajo se crearon con el fin de entender las necesidades de los clientes y coordinar la entrega de los productos individuales o soluciones integrales de servicios que ofrece Baker Hughes en tecnología para los distintos proyectos. (Baker Hughes, s.f., *Geomercado, Web*)

Las regiones de Baker Hughes son: Estados Unidos, Land, Golfo de México, Canadá, América Latina, Europa, África, Rusia y el Mar Caspio, Oriente Medio y Asia Pacífico.(Baker Hughes, s.f., *Geomercado, Web*)

El geomercado andino está compuesto por los países de Ecuador, Perú y Colombia donde cada uno reporta la gestión de las 8 categorías de líneas de producto. (Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador*, p.21)

La estructura está compuesta de la siguiente forma:



## 1.2 Baker Hughes empresa de servicios petroleros

### 1.2.1 Historia

Baker Hughes es una empresa de servicios petroleros que se formó en el año de 1987 con la fusión de Baker Internacional y Hughes Tool, cuando sus propietarios RC Baker y Howard Hughes decidieron realizar una alianza estratégica para crear inventos que revolucionaran la era del petróleo incipiente, ambas empresas con más de 100 años en el mercado y con la misma ideología.

En 1907, Reuben C. Baker desarrolló un refuerzo de tubería que modernizó el cable de perforación. Para el año 1909, Howard R. Hughes, introdujo el primer roller cutter bit (broca cortadora de rodillo) que mejoró drásticamente el proceso de perforación rotatoria.

Durante las siguientes ocho décadas, Baker International and Hughes Tool Company, continuó liderando la industria con productos innovadores en terminación de pozos, herramientas de perforación y servicios relacionados.

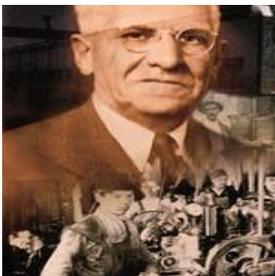
Durante su historia, Baker Hughes ha adquirido e integrado numerosos yacimientos de petróleo como: Brown Oil Tools, CTC, EDECO y Elder Oil Tools, Michem and Newpark (fluidos de perforación), EXLOG, Eastman Christensen y Drilez (perforación direccional y corona de diamante), Telecp (medición durante perforación), Tri-State y Wilson (herramientas de pesca y servicios, Centrilift (levantamiento artificial), Aquaness, Chemlink y Petrolite (productos químicos de especialidad), Westerm Atlas (exploración sísmica de pozos). Actualmente, Baker Hughes está organizada en nueve regiones y 23 geomercados, donde equipos locales trabajan para entender las necesidades del cliente para coordinar la entrega de soluciones confiables y prácticas que incluyen verdadera tecnología en los proyectos.

Las regiones de operación de Baker Hughes son: Estados Unidos continental, Golfo de México, Canadá, América Latina, Europa, África, Rusia, Medio Oriente y Asia Pacifico.

(Baker Hughes, s.f., *Historia*, Web)

### 1.2.2 Fundadores de Baker Hughes

#### R.C. Baker



-En 1907, Baker patentó una innovadora zapata guía para que mejore la cementación de los pozos. Esta innovación dio origen a Baker Oil Tools.

-R.C. Baker comenzó su carrera en servicios petroleros, no como inventor, sino transportando petróleo a caballo para los perforadores.

-Más allá de ser un empresario innovador, Baker era también un buen líder, caminaba regularmente por su taller llevando una cesta de manzanas que repartía entre sus empleados. Esta tradición se mantuvo durante varios años en Baker Oil Tools y Baker Hughes.

-Cuando el Señor Baker murió en el año de 1957, tenía 150 patentes por sus inversiones.

### **Howard Hughes**



-En 1909 patentó una broca de conos que hizo posible perforar roca más dura y profunda, dicha innovación dio inicio a la empresa Hughes Tool.

-Para el año de 1941, las brocas de cono se utilizaban exitosamente en 11 estados de Estados Unidos y en otros 13 países.

-Un cliente de esa época escribió: “Estoy convencido de que han hallado la solución a un problema que desde hace mucho es el principal contratiempo en el sistema rotatorio de la perforación”.

### **Frank y George Christensen**

-Dos hombres que no son familiares, se conocieron en el equipo de fútbol americano profesional de Detroit Lions, donde fueron compañeros. En 1944 estos dos hombres fundaron Christensen Diamond Products company donde fabricaban brocas de diamantes para minería y para que los taladros petroleros pudieran atravesar formaciones duras.

- Frank y George Christensen son los creadores de las brocas que cortan las rocas al perforar el pozo petrolero.

### **Byron Jackson**



Byron Jackson creador de la empresa BJ Services, representa la convergencia de compañías, personas e ideas innovadoras con las mejores prácticas y una robusta red de ingenieros, técnicos, operadores de equipos, especialistas de negocios entre otros que apoyan a las operadoras de petróleo y gas en cada una de las grandes regiones productoras del mundo.

- En el año de 1872, el inventor de 31 años de edad Byron Jackson creó la Byron Jackson Company. En su época fue un destacado inventor, dentro de sus innovaciones se encuentra el alimentador Jackson y la bomba centrífuga sumergible.

- BJ Services es la empresa que realiza cementación de petróleos, servicio que le hacía falta a Baker Hughes para ofrecer prestaciones completas de

exportación de petróleos por lo cual decidieron hacer una alianza estratégica y fusionarse.

### **William S. Barnikel**



- En el año de 1907, Barnikel viajó a Oklahoma, donde se desperdiciaban grandes cantidades de petróleo y luego era mezclado con agua. Creó una solución para separar el petróleo del agua, un agente químico, un sulfato de hierro. Esta innovación fue un gran avance para lo que luego fue Baker Petrolite.

### **H. John Eastman**



-En el año de 1904 Eastman perforó el primer pozo de alivio del mundo para controlar un reventón que ardía desde más de un año. Utilizó direccional, su idea se convirtió rápidamente en líder en este campo. Su compañía de perforación direccional pasó a ser parte de Baker INTEQ.

### **Bill Lane y Walt Wells**

Estos hombres formaron Lane Wells, empresa líder en tecnología de registros. Lane estaba a cargo de operaciones e ingeniería mientras que Wells estaba encargado de la mercadotecnia.

- La tecnología implementada por estos dos hombres continúa siendo Baker Atlas.

(Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador, Fundadores*, p.16-17)

### 1.2.3 Descripción de la Compañía

Baker Hughes Incorporated, creó valor en yacimientos de petróleo y gas con alto rendimiento de perforación, evaluación, terminaciones (cierre del pozo) y la tecnología de producción y servicios, operaciones integradas y consultoría depósito. Las soluciones que presenta esta empresa para la industria petrolera son servicios diseñados para bajar costos, reducir riesgos y mejorar la productividad. (Baker Hughes, (s.f.), *Compañía*, Web)

### 1.2.4 Valores

Los valores de Baker Hughes básicos y claves para el éxito que guían la toma de decisiones en el trabajo diario son la base para establecer una cultura común de alto rendimiento y se materializan en esta frase: “La manera en la que hacemos las cosas aquí”.

Los valores son: integridad, trabajo en equipo, rendimiento y aprendizaje, mientras que las claves para el éxito son: Involucrar a la gente, ofrecen valor, ser eficiente y recursos con eficacia, las cuatro prioridades que deben guiar la toma de decisiones en Baker Hughes.

- **Principios éticos (integridad)**

Es la base de las acciones individuales y corporativas que impulsa una organización de la cual sus colaboradores se sientan orgullosos.

Baker Hughes cuenta con un equipo responsable comprometido con la salud y la seguridad de las personas, la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas de la empresa.

1. Somos honestos, dignos de confianza, respeto y ética en nuestras acciones.
2. Honramos nuestros compromisos.
3. Somos responsables de nuestras acciones, éxitos y fracasos.

- **Trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo aprovecha las fortalezas individuales.

1. Estamos comprometidos con objetivos comunes.
2. Esperamos que todos participen activamente en el equipo de BHI.
3. Nos comunicamos abiertamente en toda la organización.
4. Valoramos la diversidad de nuestra fuerza de trabajo.
5. Estamos dispuestos a compartir nuestros recursos.

- **Desempeño:**

La excelencia del desempeño se basará en los resultados que les diferencia de los competidores.

1. Nos centramos en lo que es importante.
2. Establecemos y comunicamos expectativas claras.
3. Perseguir el éxito.
4. Nos esforzamos para una ejecución perfecta.
5. Trabajamos duro, celebrar nuestros éxitos y aprender de nuestros fracasos.
6. Estamos continuamente buscando nuevas formas de mejorar nuestros productos, servicios y procesos.

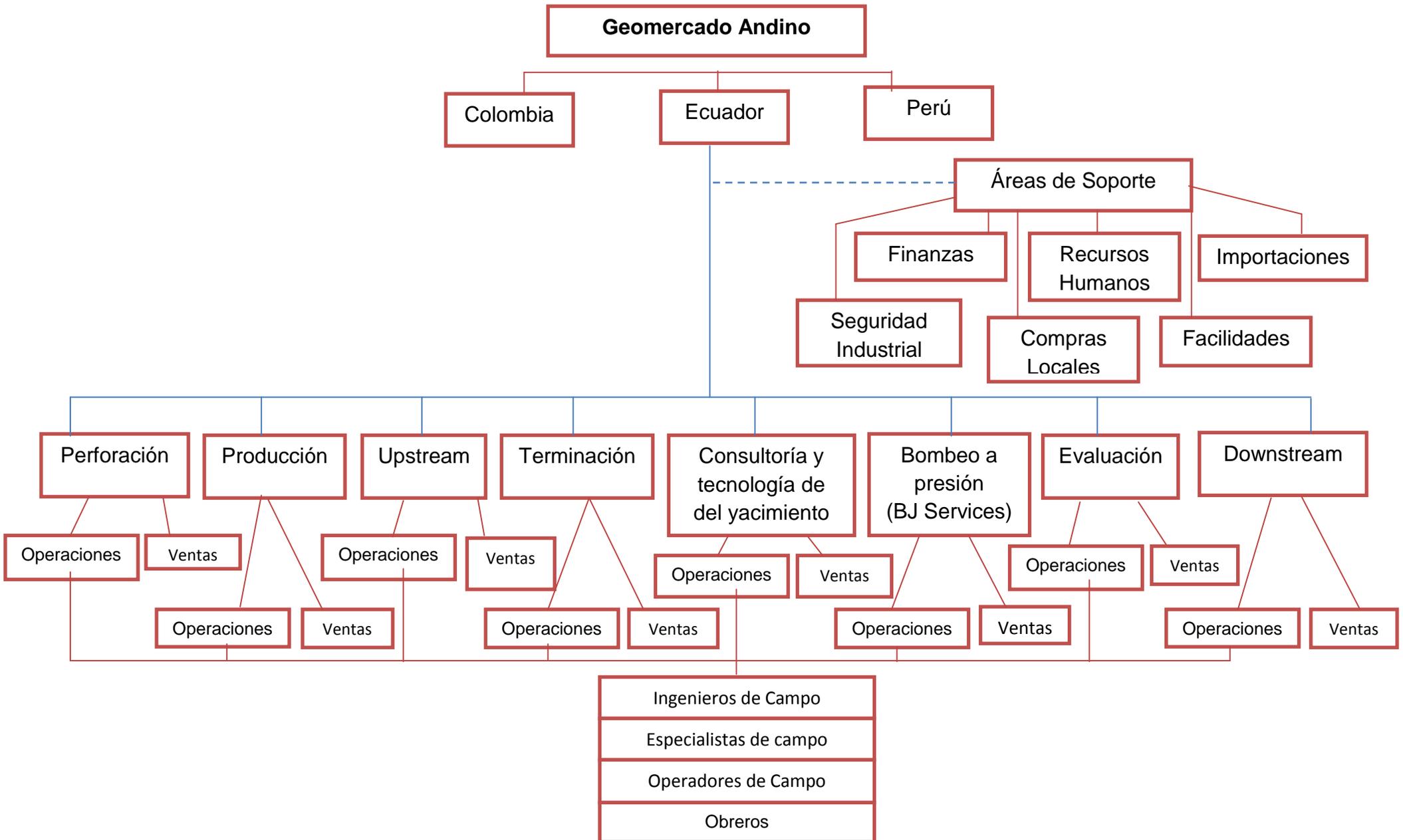
- **Aprendizaje:**

Creemos que un ambiente de aprendizaje es la manera de alcanzar el máximo potencial de cada individuo y la empresa.

1. Esperamos que el desarrollo de toda la carrera de cada individuo mediante una combinación de compromiso individual y de empresa.
2. Aprendemos de compartir las decisiones y acciones pasadas, buenas y malas, para mejorar continuamente el desempeño.
3. Mejoramos con pruebas y la adopción de las mejores prácticas.

(Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador, Valores empresariales*, p.26)

## 1.2.5 Organigrama



### 1.2.6 Reglamento Interno

El Reglamento Interno es una herramienta que utilizan las empresas con el propósito que el empleador controle las obligaciones, responsabilidades, reglas y prohibiciones a las que deben abstenerse los trabajadores, para ejercer su trabajo, garantizar su estabilidad dentro de la empresa y para realizar el cumplimiento correcto de sus obligaciones. (Cortés C., 2009, *El Reglamento Interno*, Web)

De conformidad al Código del Trabajo Art. 64, toda empresa debe legalizar su Reglamento Interno para obtener su aprobación ante las autoridades del país reguladoras del trabajo, caso contrario dicho reglamento no tendrá validez en todo lo que beneficie a la compañía y los trabajadores, así como también en caso de aplicación de sanciones. (Tramites Ecuador (2009) *Aprobación de un reglamento interno de trabajo*, Web)

Baker Hughes cuenta con su casa matriz en Estados Unidos, la misma que se encarga de establecer el Reglamento Interno e implementarlo en todos los países de manera unificada. Esto no exime a Baker de cumplir con el Código de Trabajo Ecuatoriano, por lo que cuenta con la legalización por parte del Ministerio de Trabajo, con la última actualización realizada en el año 2007, para ser aplicado.

En el anexo 1 encontramos el reglamento interno de Baker Hughes y de BJ Services.

## **1.3 Subdivisión de las líneas de servicios**

### **1.3.1 Categorías de líneas de servicio**

- **Perforación**

El proceso de perforación implica la tecnología y los servicios necesarios para realizar una perforación segura eficiente desde la superficie hasta las capas de formación rocosa con potencial de producir petróleo y gas.

- **Producción**

El proceso de producción implica productos y servicios utilizados para garantizar un flujo óptimo de petróleo y gas; se evitan los problemas, se incrementan las tasas de producción, se reducen los costos operativos y se realizan las operaciones necesarias. La meta del proceso de producción es alcanzar la recuperación máxima de gas natural y petróleo del yacimiento.

- **Upstream**

El sector “Upstream” de petróleo y gas incluye las actividades de evaluación, perforación, terminación y producción necesaria para llevar los hidrocarburos a tuberías u otros medios de transporte.

- **Terminación**

El proceso de terminación implica colocar equipos especialmente diseñados dentro del pozo para sellarlo, a modo de evitar la penetración de agua o gas no deseados, controlar el flujo de hidrocarburos a la superficie y garantizar una producción segura.

Este equipo debe ser confiable durante los muchos años de producción de grandes volúmenes de fluidos sometidos a temperaturas y presiones altas.

- **Consultoría y Tecnología de yacimientos**

Los grupos de consultoría y tecnología del yacimiento proveen servicios de consultoría profesional en ingeniería de yacimiento, modelado de la geología del suelo y administración de proyecto en cada fase del proceso de producción y explotación.

- **Bombeo a presión**

El bombeo a presión implica el uso de equipamiento y tecnología especializados para la mezcla de fluidos y/o gases al pozo. La mayoría de operaciones de bombeo a presión entran en esta categoría: cementación, fractura hidráulica, acidificación, control de arenas, nitrógeno y servicios de tubería flexible.

Los servicios de bombeo generan valor para los clientes al incrementar la producción del pozo y/o solucionar problemas de producción.

- **Evaluación**

El proceso de evaluación implica bajar instrumentos al pozo, ya sea como parte de un conjunto de perforación o sobre el cable eléctrico para medir las propiedades o el fluido de la roca y del fluido. Esto ayuda a guiar el agujero y a determinar el potencial del pozo para producir petróleo y gas natural. En el proceso de evaluación, los datos de evaluación son administrados mediante un software e interpretados por expertos.

- **Downstream**

El sector de downstream de petróleo y gas incluye las actividades necesarias para llevar el crudo y gas natural a las instalaciones de procesamiento, refinerías, plantas petroquímicas y finalmente la entrega de productos a refinados a los consumidores.

(Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador, Categoría de líneas de servicio*, p.21-22)

### **1.3.2 División de las líneas de producto**

#### **Hughes Christensen (Brocas de perforación)**

- Provee brocas que cortan eficientemente la roca al perforar un pozo de gas o de petróleo.
- Las brocas se presentan en dos variedades básicas: de cono y de diamantes.
- Baker Hughes se caracteriza por ser la primera empresa de servicios petroleros en brocas de perforación

#### **Baker Hughes Drilling Fluids (Fluidos de perforación)**

- Provee cuidadosamente " lodos de perforación", que se bombean a través de la tubería durante la perforación del pozo.
- El sistema de fluido enfría la broca, elimina los recortes de roca de la perforación, evita que el pozo colapse y controla la formación de presión para evitar reventones.
- Baker Hughes se caracteriza por ser la tercera empresa de servicios petroleros a nivel mundial en Fluidos de perforación.

#### **Baker Hughes Integrated Operations (Operaciones Integradas)**

- Coordina los proyectos que integran productos y servicios de varias líneas de productos de Baker Hughes y de otras compañías para proveer soluciones integradas a clientes, por lo general se incluyen proyectos de múltiples pozos, pueden incluir perforación, evaluación y terminación de nuevos pozos o la provisión de productos y servicios para optimizar la producción de los ya existentes.

**Baker Oil Tools (Terminación, intervención y reacondicionamiento)**

- Provee: servicios de terminación y equipamiento que se instala en la perforación para controlar el flujo de petróleo y gas a la superficie, sellar contra el ingreso de agua y arena no deseadas y asegurar una producción libre de riesgos.
- Servicios y herramientas de intervención y reacondicionamiento que se utilizan para reparar pozos dañados y restablecer la producción de pozos más antiguos.
- Baker Hughes se caracteriza por ser la primera empresa a nivel mundial de servicios petroleros en terminación.

**Baker Centrilift (Bombeo artificial)**

- Provee el sistema de bombeo eléctrico que se ubica profundamente dentro de pozos para bombear fluidos desde yacimientos que no tienen suficiente presión para que su producción sea rentable; también provee controladores de superficie y cables para este sistema de “Bombeo artificial”.
- Baker Hughes es la primera empresa en servicio de bombas eléctricas sumergibles.

**Baker INTEQ y Baker Atlas (Servicios durante la perforación)**

- Suministra el sistema de perforación direccional para controlar la trayectoria de los pozos a medida que se van perforando hacia áreas deseadas de yacimientos de gas natural y petróleo.
- Provee instrumentos que se utilizan para guiar al pozo y tomar mediciones de la geología y de los fluidos del subsuelo a medida que se realiza la perforación.

### Evaluación por cable

- Ofrece servicios de datos que registran información descendiendo instrumentos al pozo perforando en un cable eléctrico para determinar la presencia, profundidad y cantidad de gas natural y petróleo en las formaciones del subsuelo.
- Baker Hughes es la segunda empresa destacada en cables y pruebas.

### **Baker Petrolite (Productos químicos para campos petroleros)**

- Programas de tratamiento químico cuidadosamente diseñados para evitar problemas como la corrosión, el depósito de sarro, parafina y mejorando la producción de las instalaciones de superficie y de pozos de gas y petróleo.
- Baker Hughes tiene el primer lugar en producción de productos químicos en campos petroleros.

### **Baker Reservoir Technology and Consulting (Servicio de desarrollo de Yacimientos RSD)**

- El sector de negocios de RSD es el centro de expertos para consultas y servicios técnicos relacionados con la mejora de la producción de los yacimientos de petróleo y gas natural. El sector RSD combinó consultoría de gestión y de yacimientos.
- RSD ofrece servicios de consultoría estratégica e independiente, análisis de gestión de riesgos, gestión de proyectos, análisis geomecánicos y servicios pirotécnicos en una estrecha cooperación con Baker Hughes Geomarkets.

### **Grupo de cartera industrial**

- La unidad de negocios de la cartera industrial abarca todos los negocios de Baker Hughes que sirven a las industrias downstream y a las tuberías.
- El grupo provee servicios de inspección y limpieza de la tubería, productos químicos para reducir el arrastre en la tubería, productos químicos y servicios para las industrias y la agricultura.

- Este grupo de cartera industrial es independiente de la organización de los geomercados y representa una porción importante, y en crecimiento de los negocios.

### **BJ Services (Bombeo a presión)**

- La actividad principal es brindar bombeo a presión y prestar servicios de cementación, estimulación y tubería flexible en todo el mundo.
- Baker Hughes se caracteriza por tener el tercer lugar en bombeo a presión y tubería flexible.

(Baker Hughes, s.f., *Documento interno: Guía del facilitador, Categoría de líneas de servicio*, p.23-24)

#### **1.3.3 Antecedentes y Objetivos “de la división de las líneas de servicios”**

En mayo de 2007, Baker Hughes decidió unificar las líneas de servicios (Baker Atlas, Baker Centrilift, Baker Inteq, Baker Drilling Fluids, Baker HCC, Baker Oil Tools, Baker petrolite), con el fin de disminuir costos administrativos y de logística, juntando procesos como una sola empresa, según afirmó María Fernanda Neira Gerente de Recursos Humanos en Colombia, quien además explicó que al ser una empresa multinacional deben regirse a las políticas enviadas desde la matriz en Houston en todos los países donde opera la empresa.

Posteriormente en los años 2011 y 2012 la empresa se enfrentó a un notable crecimiento en sus líneas de servicios según explicó Jenny Olguín de Recursos Humanos, la empresa decide volver a desintegrar sus líneas de servicios para lograr una mayor satisfacción para el cliente, obteniendo así una especialización perfeccionada en cada uno de los servicios que la empresa ofrece.

Esto permite que la empresa se enfrente a varios cambios debido a que el personal ha tenido que centrarse en su especialidad.

Más datos informativos sobre la división de líneas de servicios la encontraremos en el adjunto. Revisar Anexo 2: entrevista a Jenny Olguín.

## **1.4 Fusión de Baker Hughes con BJ Services**

### **1.4.1 Razones para la unión de Baker Hughes y BJ Services**

Baker Hughes está comprometida a aumentar su línea de productos y servicios para ayudar a sus clientes a extraer un mayor valor de sus reservas. Los productos y servicios de BJ Services complementan y completan lo que ofrece Baker Hughes a sus clientes, haciendo de la combinación de empresas una compañía líder en la industria petrolera. BJ Services ofrece bombeo a presión, que es la línea de producto más grande para Baker Hughes, contribuyendo aproximadamente con el 20% de los ingresos de la nueva compañía combinada.

Baker Hughes optimizará costos por medio de una consolidación de beneficios mientras que retiene la mayoría de los puestos de trabajo de BJ Services. Al mismo tiempo, la compañía combinada podrá incrementar sus ingresos al ofrecer una línea de servicios más completa para ejecutar proyectos integrales alrededor del mundo. Finalmente, ambas empresas comparten culturas corporativas similares y tienen una larga historia de asociarse en proyectos.

Esta combinación solidificó la relación entre dichas empresas, ya que la Oficina del Proyecto de Integración (IPO) trabajó en las estrategias iniciales para combinar las organizaciones de BJ Services y Baker Hughes.

La Oficina del Proyecto de Integración y el Comité Directivo buscaron fuertemente asegurarse que los empleados de las dos compañías se consideren para puestos de trabajo redundantes.

Chad Deaton, presidente de Baker Hughes, está enfocado en tener un proceso justo de selección que sea transparente para ambas organizaciones y que asegure que los candidatos mejor calificados sean quienes ocupen las posiciones adecuadas. La organización combinada reunirá las mejores habilidades de las dos compañías. Ninguna decisión se tomará antes que concluya la fusión, hasta entonces se continuará operando como dos compañías independientes.

(Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions motivantes de la fusion de Baker Hughes con BJ Services*, p.1)

#### **1.4.2 Ventajas y manejo de cuentas después de la fusión**

Este acuerdo de fusión, es una buena noticia para clientes de ambas compañías. La empresa combinada ofrecerá un servicio más completo que les ayudará a sus clientes a tener un servicio unificado de explotación de petróleos que cumpla sus expectativas y mayor presencia global.

- **Tecnología, Líneas de Productos, y Operaciones**

1. Actualmente las dos compañías ofrecen producción y servicios químicos a la industria. Fred Toney, vicepresidente de la línea de productos químicos de BJ Services, presentó información acerca de su línea de producto a la Oficina del Proyecto de Integración (IPO) y a los ejecutivos de Baker Hughes, el día 5 de octubre de 2009.

La presentación que él hizo dejó claro que en muchos de los casos los puntos fuertes se complementan y que las líneas de producto deben complementar una a la otra para que la organización combinada sea más competitiva en este ámbito de la tecnología. La Oficina del Proyecto de Integración está actualmente repasando todos los aspectos de la unión, incluyendo la estructura de la organización en el futuro, por lo que ninguna

decisión se ha tomado hasta ahora sobre la estructura de ninguna de las líneas de servicio de BJ Services.

2. Uno de los objetivos principales de la Oficina del Proyecto de Integración (IPO) es unificar totalmente a Baker Hughes con BJ Services pero no se tiene una fecha determinada para decidir cómo se consolidarán la gama de productos después del cierre.

La meta primordial que tiene la Oficina del Proyecto de Integración es el asegura que ambas compañías agreguen valor durante la transición e impulsen el valor como resultado de este proceso. Actualmente se están formando equipos de trabajo que incluirán empleados de ambas empresas BJ Services y Baker Hughes hasta lograr la meta planteada.

(Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions ventajas de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, p.2)

- **Recursos Humanos**

1. Entrenamiento

Existen dos preguntas fundamentales a raíz de la fusión de las dos empresas:

- ¿Cómo afectará este proceso a los empleados de BJ Services?
- ¿Hay algo que sea positivo para los empleados de BJ Services después de que se complete la unión?

Baker Hughes tiene presencia mundial lo que será el mayor aporte a BJ Services, esto conllevará a nuevas oportunidades de crecimiento a nivel internacional. Adicionalmente BJ Services tendrá acceso a la gran gama de servicios de Baker Hughes.

El ser parte de una organización más grande y con mayor alcance, provee recursos y oportunidades que de lo contrario no se podrían dar.

Las dos empresas juntas serán líderes en servicios de campos petroleros y se cumplirán con proyectos integrales, que son cada vez más comunes en la industria. Baker Hughes se ha comprometido con hacer crecer las líneas de negocio y mejorarlas, esto generará que los empleados de BJ Services tengan nuevas oportunidades.

- **Compensación y Beneficios**

Todos los asuntos de pagos se tomarán en cuenta después del cierre de la transacción tan pronto como sea posible para la administración.

En las dos empresas de servicios petroleros, previamente a la fusión, se realizaban compra y venta de acciones para el personal, por lo cual, los participantes de estas acciones en BJ Services se enfrentan a la preocupación de cuál será el proceso a realizarse para no perder dichas acciones ahora que pertenecerán a Baker Hughes.

En respuesta a lo antes mencionado, Baker Hughes afirmó que tan pronto como sea práctico y razonable BNY Mellon (el agente de cambios), enviará una carta a cada accionista registrado que tenga acciones comunes de BJ Services al momento efectivo del cierre del trato. Esta carta le dará instrucciones de cómo hacer rendir sus acciones comunes de BJ Services para convertirlas en contraprestación de la unión. Los agentes de compra y venta de acciones les darán instrucciones específicas de cómo intercambiar las acciones comunes de BJ Services.

Una vez que la unión se finalice, todos los beneficios que califiquen, incluyendo los planes de pensión, se revisarán a detalle para tomar una decisión final, que se comunicará a los colaboradores de Baker.

(Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions Recursos Humanos después de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, p.3-4)

### **1.4.3 Reglas y Procedimientos**

Sujeto a las leyes que se aplican, cuando se determine elegibilidad y prestaciones para los planes de beneficio al empleado que ofrece Baker Hughes y en los cuales los empleados de BJ Services serían elegibles para participar, Baker Hughes tiene la intención de conceder crédito por el tiempo de servicio que el empleado haya dado a BJ Services. Esto incluiría vacaciones, días de enfermedad, y otros descansos remunerados. Los créditos de servicio del pasado no se aplicarán a beneficios devengados o contribuciones a ningún plan que Baker Hughes tenga en beneficio al empleado. No se ha decidido todavía que cambios se harán a cada plan o política de beneficio para los empleados.

(Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions reglas y procedimientos a raíz de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, p.4)

### **1.4.4 Estructura Organizacional después de la fusión de Baker Hughes con BJ Services**

Baker Hughes cuenta con una estructura divisional caracterizada por estar en función de los servicios que ofrece. (Enciclopedia Financiera, s.f., *Estructura organizacional divisional*, Web)

Hoy en día Baker Hughes cuenta con 850 empleados en Ecuador después de la fusión con la empresa BJ Services.

Antes de la fusión Baker Hughes Ecuador tenía 500 colaboradores en Quito, a los que se sumaron 150 de BJ Services dando el total 650 empleados que se encuentran en funciones. Después de dicha fusión Baker Hughes hasta el año 2013 contrató 200 empleados más dando el total de 850. (Baker Hughes, 2013, *Documento interno empleados de Baker Hughes*, p. 1-10)

La mayoría de los empleados de ambas compañías siguieron formando parte de la fusión. Cada compañía sigue operando de manera independiente hasta el cierre del trato. Además se contempla que los empleados junto a las distintas culturas lograrán unificarse, esto con la finalidad de proceder a delegar funciones según el organigrama empresarial, tomando en cuenta el personal de las dos empresas. (Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions estructura organizacional de Baker Hughes con BJ Services*, p.4-5)

#### **1.4.5 Beneficios de la fusión de Baker Hughes con BJ Services**

Baker Hughes tiene presencia mundial que acelerará el crecimiento de BJ Services a nivel internacional. Adicionalmente, BJ Services tendrá acceso a la gama de servicios, escala y alcance de Baker Hughes, para de esa manera, juntas convertirse en la empresa líder en servicios de campos petroleros y competir con proyectos integrales, que son cada vez más comunes en la industria.

Se ha creado un nuevo equipo de trabajo enfocado en definir cómo se presentará la marca de la compañía combinada. Los líderes del equipo de trabajo de marca se han seleccionado de las dos empresas: Baker Hughes y BJ Services.

Baker Hughes, 2009, *Documento interno: Frequently Asked Questions beneficios de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, p.7)

## **CAPÍTULO 2: COMUNICAR PARA OPTIMIZAR EL DESARROLLO DE BAKER HUGHES**

### **2.1 Comunicación en Empresas Multinacionales**

#### **2.1.1 Definición de comunicación para empresas**

La comunicación es: “Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más partes, a través de un conjunto de signos y símbolos.”

Comunicar es un recurso fundamental para toda organización, de la misma importancia que las perspectivas financieras, de recursos humanos, ventas, entre otros. Por lo cual es importante para la empresa comprender la gestión comunicacional que se implementa en las distintas estrategias comunicacionales. (Garrido F. (2008) p.1-2)

#### **2.1.2 Teorías de comunicación aplicables a empresas de servicios petroleros**

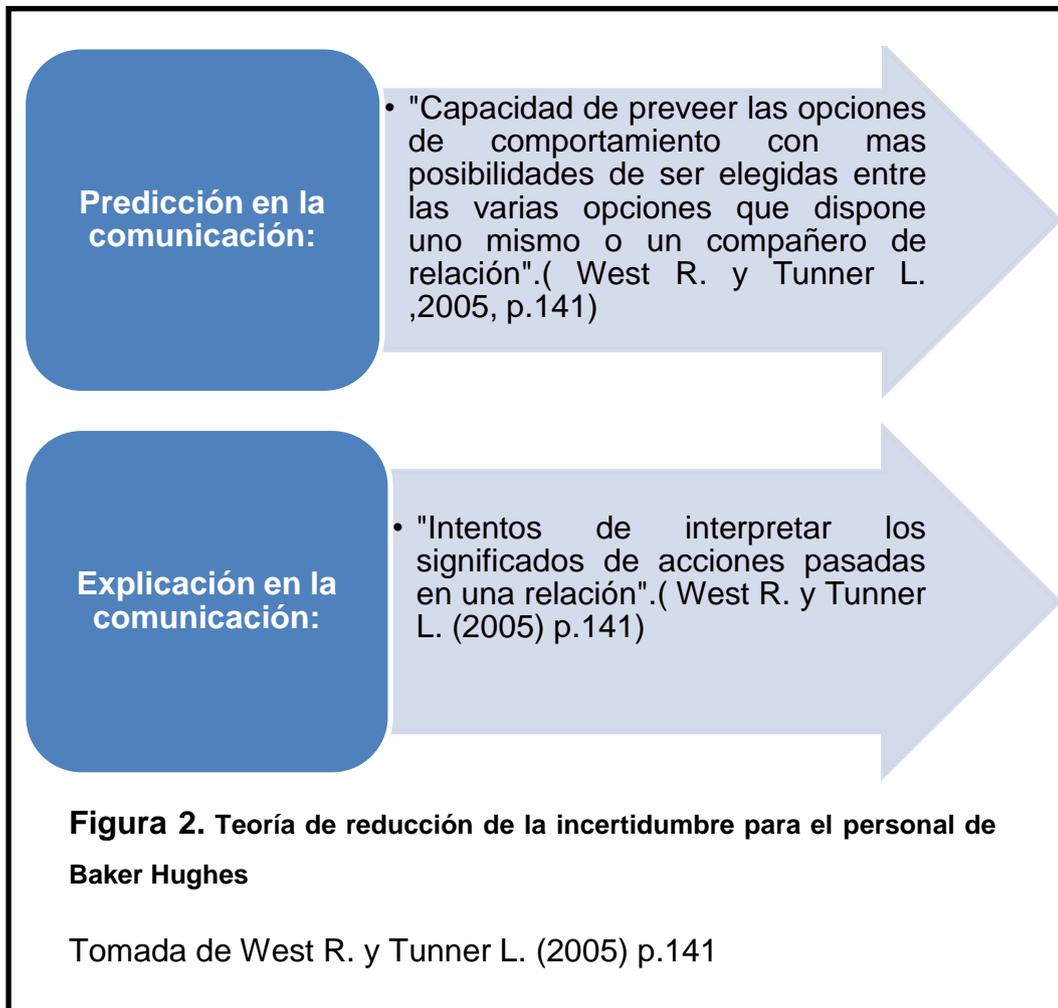
Existen varias teorías de comunicación de las cuales, las siguientes podrán beneficiar a Baker Hughes tomando en cuenta la división de las líneas de servicios y la fusión con la empresa BJ Services.

##### **2.1.2.1 Teoría de reducción de la incertidumbre para el personal de Baker Hughes**

Esta teoría que inició en el año 1975 y cuyos padres son Charles Berger y Richard Calabrese, busca dar a conocer cómo se puede utilizar la comunicación para reducir la incertidumbre entre personas desconocidas que empiezan el proceso de interacción basándose en la predicción y en investigación para saber cuál será el comportamiento de la persona extraña.( West R. y Tunner L. ,2005, p.141)

West y Tunner afirman que la teoría de la reducción de la incertidumbre es que dos o más extraños al conocerse se inquietan por la expectativa, mediante un

esfuerzo por comenzar una relación comunicacional, al empezar estos primeros encuentros buscamos explicarlos. (2005, p.141)



### Sugerencias para la aplicación en Baker Hughes

Para Baker Hughes será de gran utilidad esta teoría, ya que al dividir, otra vez, las líneas de servicios y fusionarse con la compañía que fue de competencia, BJ Services, los empleados se enfrentan a una gran incertidumbre en las distintas acciones, actitudes o relaciones interpersonales a las que pueden enfrentarse tras los cambios que han tenido Baker Hughes en los últimos años.

Dentro de la empresa se debe considerar el concepto de predicción como el acto de prever, es decir, anticiparse a los distintos comportamientos que

puede tener el personal. Esta teoría se explica cuando hacemos referencia a ratificar las cosas o acontecimientos buenos o malos.

Los autores Shannon y Weaver con su teoría de la información de la comunicación, ponen como ejemplo la metáfora de una tubería, es decir, la comunicación empieza por un lado y sale por otro. Dentro de este mensaje enviado se encontrarán efectos laterales más conocidos como ruidos, lo que causan malestar en la comunicación porque se puede distorsionar la información enviada. Por lo que, se busca eliminar los distintos ruidos que se puedan encontrar para transmitir claramente lo que la empresa quiere informar al público interno. (Otero S., 2004, p.133)

En el Anexo 2 podemos encontrar la entrevista realizada a Jenny Hidalgo, Generalista de Recursos Humanos en Baker Hughes, donde explica cuáles han sido las estrategias comunicacionales que se implementaron para dividir las líneas de servicios. Ella afirma que los procesos comunicacionales especialmente para división de líneas de servicios no se llevó por fases adecuadas, por lo cual, se desarrolló una comunicación impersonal ante este cambio generando confusión e incertidumbre en los colaboradores de Baker, lo cual es un estado desagradable para desarrollar los procesos con efectividad.

La teoría de la información anteriormente mencionada también recalca que se genera la incertidumbre cuando se encuentran varias opciones potenciales en una circunstancia y las probabilidades que estas alternativas se cumplan serán las mismas. Por lo que, la incertidumbre conductual que existe en la empresa Baker Hughes, debido al comportamiento del personal es predecible por la situación dada y puede ser combatida cuando las alternativas son limitadas, esto se dará una vez que el mensaje llegue claro a los empleados del porqué otra vez las líneas de producto decidieron dividirse y porqué se da la fusión con BJ Services, así como también los beneficios empresariales y profesionales que se obtendrán ante estos cambios.( West R. y Tunner L. ,2005, p.142-143)

### **2.1.2.2 Teoría de la penetración social para la empresa de servicios petroleros Baker Hughes**

Esta teoría busca generar una mejor relación mediante comunicación íntima eliminando la comunicación superficial. El establecer una intimidad favorece el crecimiento de las relaciones interpersonales donde se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:( West R. y Tunner L., 2005, p.157)

- **Intimidad Comunicacional**

Es un conjunto de pasos de apertura mutua, basado en la confianza que se pueden dar unos a otros, es decir cómo implementar una fusión con los demás respetando la privacidad de cada individuo. Esto se desarrolla mediante el diálogo, lenguaje verbal y no verbal, estableciendo una comunicación abierta que sea clara, expresiva, empatía de pensamiento, interés por relacionarse. Cumpliendo este proceso permitirá interactuar para obtener un feedback dejando como resultado resoluciones de conflictos y/o crisis. (Mancillas C., 2006, p.141-142)

- **Emocionalidad en la comunicación**

La emocionalidad es la intensidad con que las relaciones se pueden dar.

La aceleración de las emociones depende del estado de ánimo de las personas, esto puede cambiar de acuerdo a estímulos obtenidos durante el trayecto, que pueden ser atractivos o desagradables según la interpretación. (Soto E., 2001, p.37)

- **Actividades de comunicación**

Hace referencia al conjunto de acciones o tareas a realizarse para cumplir un objetivo. (Definición.org, s.f., Web)

Irwin Altman y Dalmas Taylor creadores de esta teoría confirman que la cantidad de información es importante para formar un interés, logrando así que crezca la intimidad para mejorar las relaciones entre las personas. (Kimble C., 2002, p.298-30)

### **Sugerencias para la aplicación en Baker Hughes**

Los niveles de comunicación viables para la aplicación en Baker Hughes entre mandos altos, medios y bajos, llevarán a una interacción clara definiendo cómo el público interno se siente en la empresa. Esto se llevará a cabo por medio de una comunicación participativa.

A partir de los cambios que se han dado en Baker Hughes resulta fundamental que exista una penetración de relaciones interpersonales, para que de esta manera los empleados puedan expresar sus ideas, emociones, sentimientos que permitan encontrar claramente las falencias comunicacionales de la empresa y mejorar el clima laboral, unificar la cultura corporativa y lograr sentido de pertenencia del público interno.

#### **2.1.2.3 Teoría de la acomodación de la comunicación en empresas privadas**

La teoría de la acomodación de la comunicación (TAC) consiste en adaptar el tipo de conversación y lenguaje según los grupos y diversidad cultural. (West R. y Tunner L., 2005, p.441-443)

### **Sugerencias para la aplicación en Baker Hughes**

Baker Hughes debe tomar en cuenta para implementar esta teoría lo siguiente:



### Vocabulario:

- Dentro de la comunicación el vocabulario es un pilar fundamental para el entendimiento de las partes involucradas. La comunicación verbal se realiza mediante la voz, gestos, movimientos de expresividad para conseguir una mejor interpretación. (Fonseca S.,2005,p. 13)



### Gestos no verbales:

- Son los movimientos y posturas conscientes o inconscientes que se realizan con las partes del cuerpo como cabeza, cara o extremidades. (Cesto M., s.f., p.53-55)
- Es fundamental tener en cuenta los gestos no verbales ya que nos permite saber si a las personas les gusta o no algo. Estos gestos muchas veces van acompañado del lenguaje verbal, permite que veamos las reacciones o verdaderos comportamientos, sentimientos o emociones ante determinada situación.



### Cultura:

- La cultura social es un "conjunto de significados y comportamientos hegemónicos con el contexto social. Es la ideología cotidiana que corresponde a las condiciones económicas, políticas y sociales". (Pérez A.,2004, p.79-80 )
- Se puede interpretar como el conjunto de normas, valores, costumbres ideas y comportamientos que caracterizan a una persona.



### Discurso:

- El concepto base del discurso es lo que se puede decir o pensar sobre algún tema en específico, también depende de quién lo puede expresar en un tiempo determinado y con una autoridad establecida. (Ball S.,2001,p.6)
- La finalidad del discurso es que el mensaje que se está transmitiendo, persuade a las personas que lo están escuchando por lo cual se debe utilizar el lenguaje apropiado para difundir la información.

**Figura 3 Teoría de la acomodación de la comunicación en empresas privadas**

Tomado de Fonseca S.,2005,p. 13; Cesto M., s.f., p.53-55; Pérez A.,2004, p.79-80; Ball S.,2001,p.6

En la compañía Baker Hughes las personas encargadas de difundir los mensajes dentro de la empresa, sean escritos o verbales, deben tomar en cuenta el vocabulario que se va a utilizar dependiendo del público objetivo al cual se van a dirigir, por ejemplo: si el mensaje es para los altos mandos se puede ocupar un lenguaje más técnico y complejo, ya que el entendimiento será efectivo. No tendrá el mismo resultado si el mensaje se difunde de esa manera para los obreros, en ese caso debemos tratar de usar un lenguaje sencillo para una fácil comprensión. Si se aplica un vocabulario adecuado, dependiendo las distintas culturas que se puedan encontrar en la empresa, el público quedará satisfecho y la comprensión de información será más rápida lo que permitirá agilizar los procesos organizacionales.

Cuando se vaya a difundir un discurso, el lenguaje, la forma de hablar y el comportamiento ayudarán a que fluya la información. En la empresa no solamente son importantes los aspectos anteriormente mencionados sino también los gestos no verbales, ya que esto demostrará la seguridad del emisor y la comprensión del tema para receptor en el caso que no quiera expresarse verbalmente. Poner atención muchas veces nos dirá más de cómo la gente ha tomado la información e incluso de cómo la gente se siente en la empresa y con el mensaje recibido.

Se explica mejor esta situación mediante el siguiente ejemplo:

Si en Baker Hughes se encuentran empleados con mal semblante, molestos, confusos o sin ganas de hacer su trabajo de una manera eficiente y eficaz, se debe poner atención a sus gestos, su expresión. Será un inicio para encontrar cuales son los motivantes que están causando esas malas actitudes. Mediante el diálogo se puede obtener retroalimentación, que permita que las partes queden conformes y la explicación quede clara, de por qué sienten de esa manera y se busquen las soluciones al problema en caso de ser posible.

Tomar en cuenta los buenos gestos y actitudes beneficiará a la empresa, porque se puede saber cuáles son las fortalezas que deben potenciarse e incluso que pueden persuadir a los demás empleados.

## **2.2. Comunicar y planear para el desarrollo de Baker Hughes**

### **2.2.1 La comunicación corporativa una oportunidad de mejorar el desarrollo de la empresa**

Según Van Riel, la comunicación es en primer lugar, un recurso estratégico; una actividad creativa y lógica. Es el sistema nervioso central de la organización que rige las grandes líneas de acción empresarial. En segundo lugar, es un instrumento de información, para obtener datos sobre las nuevas tendencias sociales y la evolución de los mercados. Finalmente, comunicación es planeación, desarrollo de métodos, ejecución y difusión interna de cultura institucional, que deberá basarse en identidad distintiva, personalidad y estilo de gestión de cada empresa. (1997, p 30-45)

Para que la comunicación corporativa de un resultado favorable en la empresa de servicios petroleros Baker Hughes se debe enfocar primero en los problemas que tienen como organización, para luego mirar las funciones comunicacionales ya establecidas para solucionarlas. Eso permitirá definir que estrategias utilizadas han dado resultados según los objetivos empresariales y cuáles no. (Van Riel, 1997, p. 22)

#### **2.2.1.1 Responsabilidad de la comunicación corporativa con la empresa.**

La comunicación corporativa debe comprometerse totalmente con la empresa y cumplir las siguientes responsabilidades para obtener resultados:

- Mejorar las relaciones interpersonales en la organización y con su entorno.
- Realizar planes estratégicos para minimizar las problemáticas. Debe tomarse en cuenta tres aspectos fundamentales: “Estrategia, imagen, identidad”.
- Crear cultura corporativa, para mejorar procesos.
- Gestionar sentido de pertenencia de públicos internos y externos.
- Mantener un buen clima laboral.
- Planificar una mayor cantidad de actividades empresariales.

- Formular y ejecutar los procesos efectivos que faciliten las decisiones a tomarse.
- Gestionar la comunicación de la organización.
- Mantener una buena reputación.

(Van Riel, 1997, p. 23-24)

### **2.2.1.2 La comunicación aplicable a Baker Hughes después de la división de líneas de servicios y la fusión con BJ Services.**

La comunicación ha tenido una constante evolución con el paso de los años, lo que favorece no solo a la vida cotidiana, sino también, a los procesos de la empresa por lo que a continuación se describe cada uno de ellos, para analizar cuál es el ideal Baker Hughes con el objetivo que la comunicación se vuelva agradable y sobre todo se pueda obtener retroalimentación.

#### **2.2.1.2.1 Elementos de la Comunicación**

Para realizar el proceso de comunicación se requiere de los siguientes elementos:

**Emisor:** Persona que toma la iniciativa para establecer la comunicación, es el sujeto que envía el mensaje.

**Receptor:** Persona a la cual está destinado el mensaje.

**Mensaje:** Conjunto de ideas o información que se quiere enviar mediante un código.

**Código:** Es el lenguaje que se va a utilizar. Puede ser: verbal, de señas, entre otros que sirvan para transmitir el mensaje y el emisor y receptor los puedan entender.

**Canal:** Medio utilizado para transferir el mensaje. Puede ser verbal o escrito, transmitido por teléfono, computadora, entre otros.

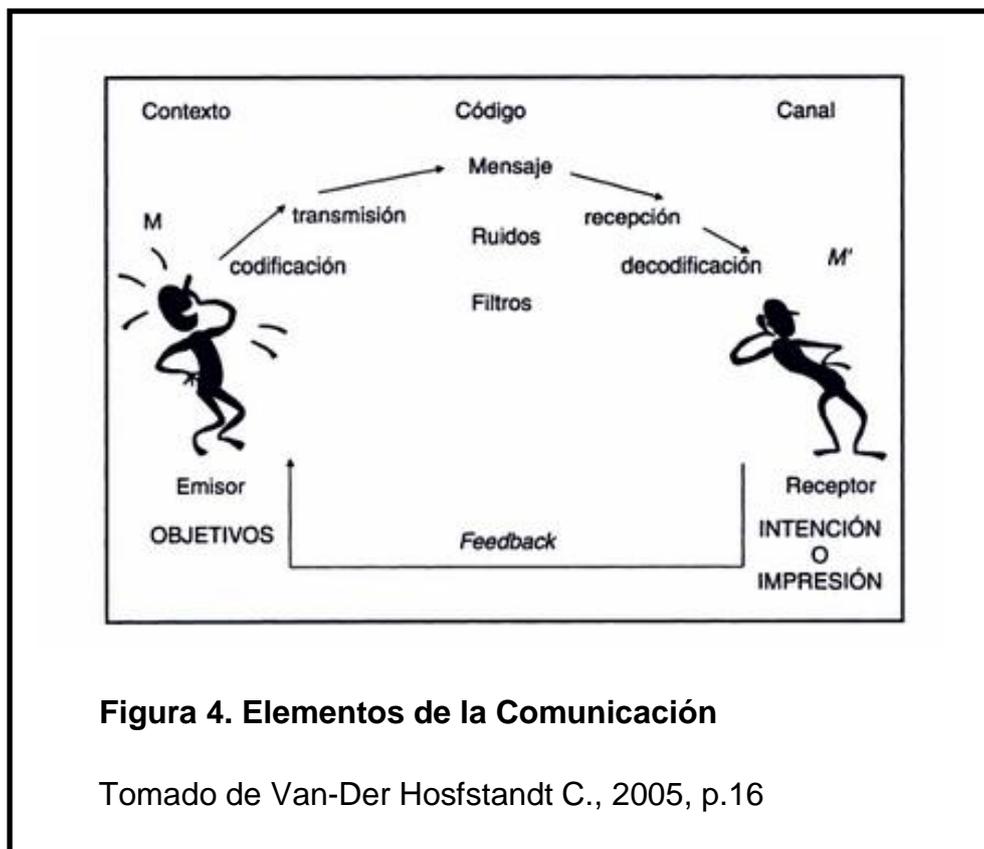
**Contexto:** es dónde se está creando la comunicación. Emisor y receptor son los encargados de crear una situación de entorno agradable para desarrollar la conversación.

**Los ruidos:** Interferencias y dificultades que se presentan para transmitir un mensaje. No necesariamente es el sonido de la conversación, pueden ser ruidos externos como tráfico, aviones, mala conexión de internet o visuales que hacen que se dificulte la comunicación.

**Filtros:** Son los pensamientos, ideología, valores, ética, prejuicios, expectativas y conocimientos que cada persona tiene.

**Feedback o retroalimentación:** la respuesta que emite el receptor y permite que se dé un intercambio de información.

(Van-Der Hofstandt C., 2005, p.10-17)



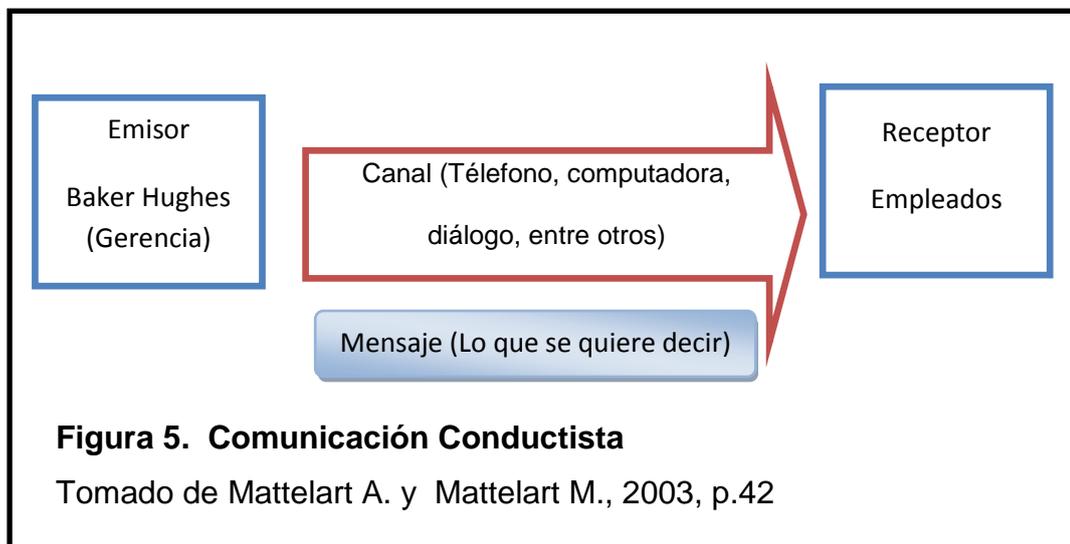
**Figura 4. Elementos de la Comunicación**

Tomado de Van-Der Hofstandt C., 2005, p.16

### 2.2.1.2.2 Modelos de comunicación

- **Comunicación Conductista**

Este modelo de comunicación está basado en la teoría de la información creada por Claude Elwood Shannon, que propone una teoría matemática de comunicación, este esquema se caracteriza por ser lineal donde se señala un origen y un final. El emisor (quien produce el mensaje) envía mediante un canal (medio utilizado para enviar la información) el mensaje (información para enviar) al receptor (quien recibe el mensaje), pero al ser comunicación lineal el emisor no obtiene respuesta del receptor. (Mattelart A. y Mattelart M., 2003, p.42)

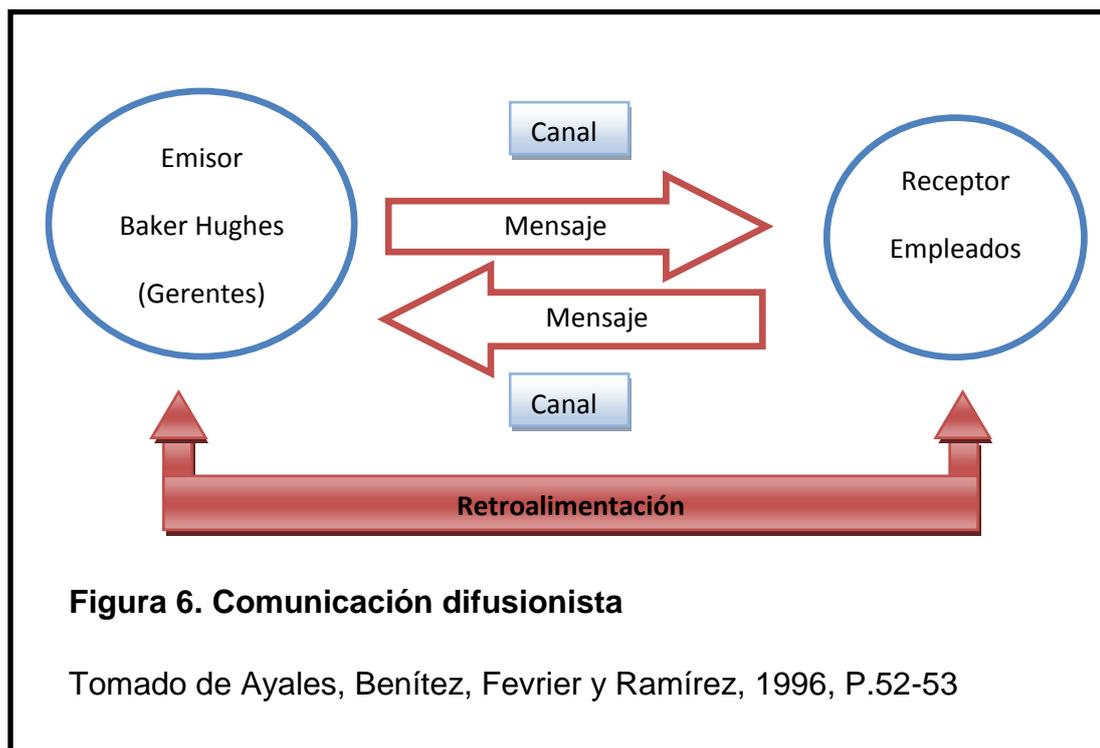


La comunicación conductista se basa en premios y castigos, ya que el receptor no puede dar respuesta sobre las acciones o actitudes que ha cometido. Este esquema se forma del cumplimiento de órdenes. (Bélanger J., 1978, p.20-22)

- **Comunicación difusionista**

El modelo de comunicación difusionista se realiza mediante una comunicación vertical, esto quiere decir que sus procesos son ascendentes o descendentes entre la cargos altos, medios y bajos. El difusionismo se determina por reglamentar, influir, cambiar y vigilar conductas de los cargos medios y bajos. (Ayales, Benítez, Fevrier y Ramírez, 1996, P.52-53)

Las jerarquías son fundamentales en este modelo, los gerentes son los líderes que toman todas las decisiones, controlan la sistematización. Esta comunicación se relaciona directamente con las disposiciones a realizarse, así como también a la retroalimentación sobre el desempeño del empleado. (Ayales, Benítez, Fevrier y Ramírez, 1996, P.52-53)



**Figura 6. Comunicación difusionista**

Tomado de Ayales, Benítez, Fevrier y Ramírez, 1996, P.52-53

## • Comunicación Participativa

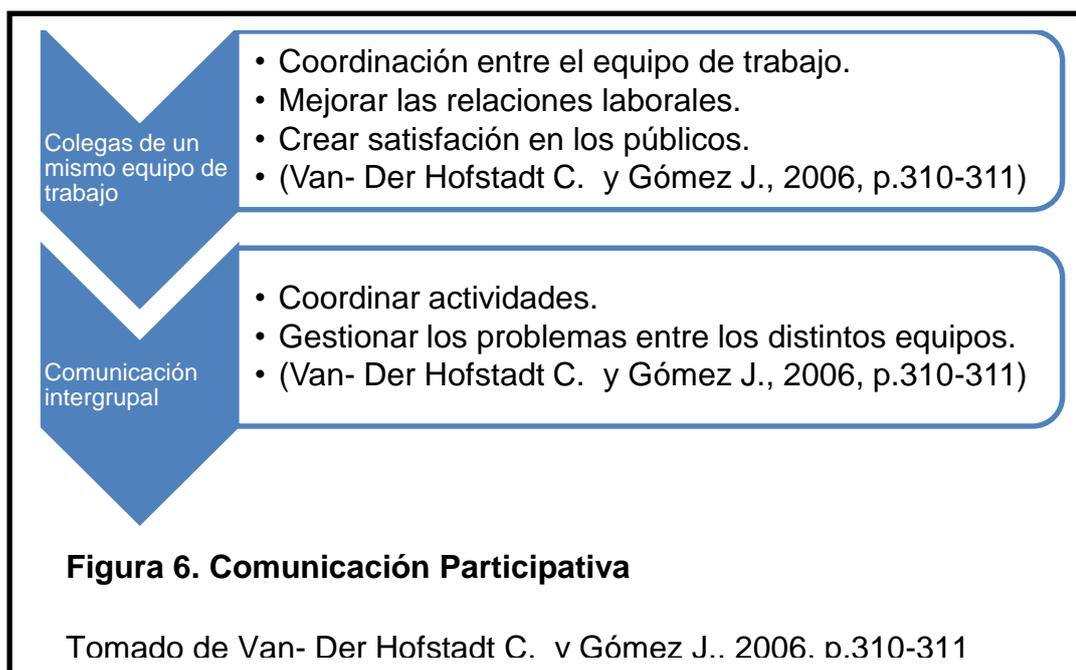
El modelo de comunicación participativa se identifica por hacer que todas las partes se sientan involucradas en los objetivos, metas, planes, procesos y logros empresariales. Esto hace que el público interno se sienta partícipe, por lo cual se encontrarán satisfechos con la organización. Esta es una comunicación horizontal porque todas las personas involucradas comunican, sin que exista un superior que trasmita la información, sin permitir que los subordinados se expresen. (Van – Der Hofstadt C. y Gómez J., 2006, p.310-311)

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

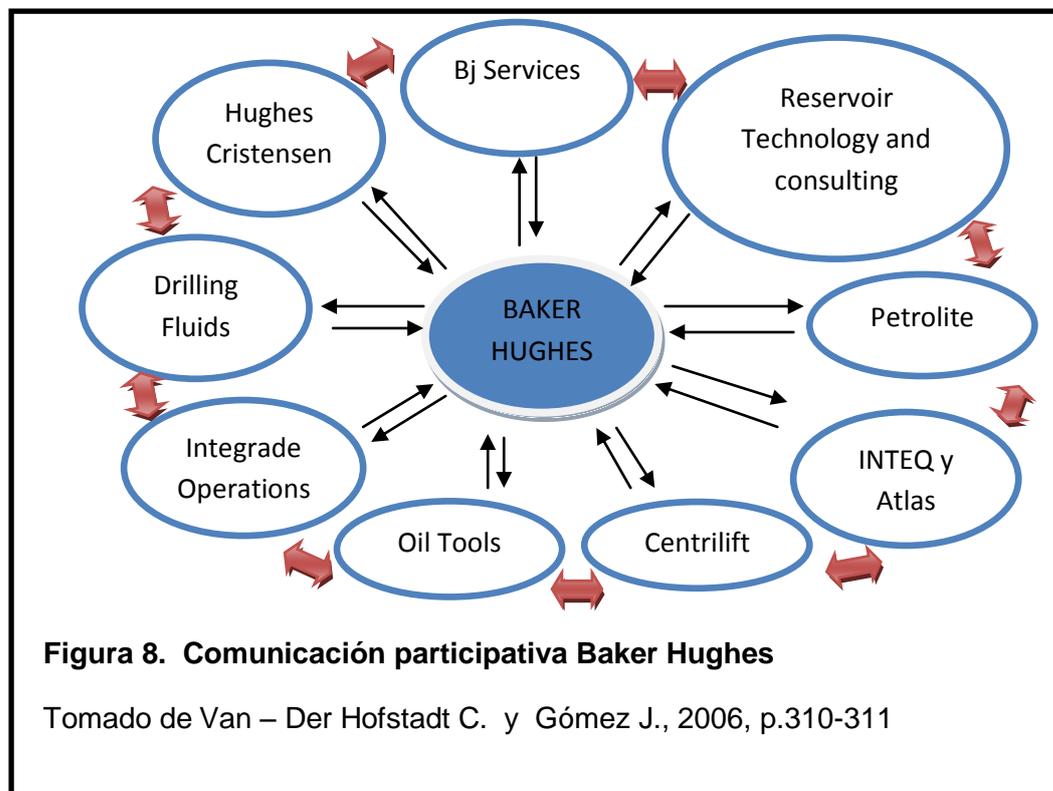
- Situaciones de comunicación
- Representaciones
- Emisión y percepción de mensajes.
- Apropiación cultural
- Medios y recursos de comunicación

(Ayales, Benítez, Fevrier y Ramírez, 1996, P.53-54)

La comunicación participativa se puede dividir en dos partes: Comunicación entre colegas de un mismo equipo de trabajo y comunicación intergrupala.



Para entender mejor la comunicación participativa, se demostrará mediante el siguiente gráfico, en el cual se involucran todas las partes de la organización:



El modelo de comunicación que se pretende utilizar en el plan de comunicación interna para Baker Hughes, es el de comunicación participativa con el objetivo que la integración de la división de las líneas de producto y la empresa fusionada BJ Services, puedan trabajar juntas y mejorar los procesos de desarrollo de la empresa, teniendo un intercambio de ideas, pensamientos, conocimientos y significados que permitan que se sientan importantes para la empresa y así se puedan unificar en una sola cultura corporativa.

Lo anteriormente mencionado será enriquecedor para Baker Hughes, ya que hacer que el personal se involucre con la empresa hace que mejoren sus actividades y cumplan con los objetivos empresariales. Es importante recalcar que esta comunicación no quiere decir que los empleados van a poder opinar en toda decisión empresarial, ya que Baker Hughes Ecuador debe acatar órdenes enviadas desde la matriz en Houston. Lo óptimo es que los empleados puedan trabajar como una unidad cumpliendo sus obligaciones con la empresa,

respetando el reglamento interno y a sus superiores para poder crecer como una sola unidad empresarial con sus respectivas áreas de trabajo, no como empresas separadas.

## **2.2.2 La comunicación corporativa mejora el desarrollo empresarial**

### **2.2.2.1 La planificación comunicacional un recurso estratégico**

La planificación estratégica en Baker Hughes va a ser utilizada para establecer estrategias y objetivos comunicacionales, así se podrá llegar a una situación ideal en los procesos mediante las acciones a cumplirse. (Palomo J. y otros, 2006, p.425-426)

Baker Hughes después de una nueva división de las líneas de productos y la fusión con BJ Services deberá utilizar la planificación comunicacional como un recurso fundamental para unificar la cultura corporativa, que el público interno se sienta parte de la empresa y sobre todo, servirá para mejorar el clima laboral. También esta planificación, al ser a corto (1 año), mediano (3 años) y largo plazo (5 años), permitirá que la empresa organice los procesos, gestione y mejore la comunicación participativa de los empleados y se establezcan herramientas comunicacionales y acciones a realizarse durante esos años para fortalecer la comunicación organizacional.

### **2.2.2.2 Funciones de la planificación estratégica**

- Hace que la empresa establezca objetivos claros a cumplir.
- Permite llevar un control para evaluar los procesos organizacionales y el cumplimiento de metas y objetivos.
- Busca disminuir las problemáticas de la situación actual hasta llegar a la situación ideal.
- Gestiona y mejora los cambios a realizarse.
- Hace que sus públicos internos se sientan comprometidos en el desarrollo organizacional.

(Palomo J. y otros, 2006, p.425-426)

### **2.2.2.3 Fases de una planificación estratégica comunicacional en Baker Hughes**

Para poder organizar los procesos comunicacionales en Baker Hughes es importante realizar una planificación estratégica, que permita a la empresa cumplir con sus objetivos, así como también desarrollar estrategias afines con la empresa de servicios petroleros, por lo cual es recomendable respetar las siguientes fases:

#### **1. Formulación de la planificación estratégica comunicacional**

Baker Hughes primero deberá preguntarse: ¿Por qué se debe realizar una planificación estratégica?, ¿Cómo seguirá funcionando Baker si no se realiza dicha planificación?. Con estas preguntas la empresa podrá analizar las ventajas y desventajas que una planificación estratégica causará en la empresa de acuerdo a las dos alternativas.

#### **2. Información para la toma de decisiones comunicacionales**

Se deberá estudiar cuales son los objetivos comunicacionales que tiene la empresa y en qué les gustaría mejorar para empezar a tomar decisiones que hagan que Baker Hughes mejore en las debilidades y amenazas que tiene para actuar en un tiempo determinado.

Designar responsables para que esta planificación se cumpla y puedan llevar un diagnóstico de la evolución de la misma. Esto permitirá que Baker Hughes mejore los procesos para actuar con mayor rapidez mediante las acciones a realizarse.

#### **3. Recursos comunicacionales viables para la ejecución de la planificación**

Lo primero que Baker debe hacer es asignar prioridades en las problemáticas comunicacionales que tiene la empresa a raíz de la fusión con BJ Services y la división de las líneas de producto.

Para ello se ejecutará un plan comunicación que permita que los objetivos se cumplan con la participación de todos los funcionarios de la empresa, las responsables anteriormente mencionadas deberán hacer que esta planificación se ejecute con la participación del personal para que se sientan involucrados con la empresa.

#### **4. Vinculación de la empresa con los procesos comunicacionales**

Baker Hughes para cumplir con la planificación estratégica, tendrá que poner atención a todos los cambios que poco a poco se vayan dando para que se pueda ir evaluando los resultados que se obtendrán según el desarrollo de las estrategias y acciones.

(Palomo J. y otros, 2006, p.425-427)

##### **2.2.3 Estrategias comunicacionales internas en Baker Hughes**

Las estrategias se refieren a programas de comunicación para alinear a la organización conforme a su misión y objetivos, fortaleciendo su identidad corporativa y potenciando un clima laboral para que los empleados se sientan parte de Baker Hughes.

Las estrategias comunicacionales se entienden como un conjunto de decisiones y prioridades comunicacionales basadas en la investigación, análisis y diagnóstico de una problemática en el caso de Baker Hughes es la división de líneas de servicio y la fusión con BJ Services. Mediante las estrategias se puede definir tanto la tarea como la forma de cumplirla a través de contenidos y herramientas de comunicación pertinentes. (Asensio, 1991, p. 44-45)

Para Joan Costa, las estrategias comunicacionales, ayudarán a mejorar el desempeño de la organización, estableciendo en un cuadro de todas las situaciones que se están confrontando, para de esta manera ir buscando soluciones para cada una de ellas y enfrentarlas. En Baker Hughes se utilizarán las estrategias comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y generar sentido de pertenencia de los

colaboradores de la organización, después de los cambios que se han dado en los últimos años. (1999, p. 34)

### **2.2.3.1 Definición de estrategias comunicacionales aplicable a empresas privadas**

“La estrategia comunicacional es la configuración de un sistema de actividades que posiciona a la empresa para lograr una mayor rentabilidad, es la decisión que se tiene sobre cómo, cuándo, dónde, por qué y con qué se pueden realizar las distintas acciones”. (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 98-100)

La estrategia comunicacional siempre va ligada a la estrategia empresarial, es decir, al camino que se va a seguir para cumplir con los objetivos o qué se va hacer para cumplir las distintas metas. Para el planteamiento de las estrategias siempre se debe tomar en cuenta dónde va la empresa y quién es la empresa. (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 98-100)

Las estrategias comunicacionales que se aplicarán en Baker Hughes servirán para planificar los procesos y acciones que se deben realizar para mejorar el clima laboral, unificar la cultura corporativa y lograr sentido de pertenencia de los empleados. Dichas estrategias fomentarán el crecimiento de la empresa ya que el público interno reflejará al público externo los cambios comunicacionales que se dan en Baker Hughes para optimizar su crecimiento, de esta manera los objetivos y metas de la empresa se desarrollarán de mejor manera.

Según Joan Costa toda estrategia de operación o comunicación siempre lleva una finalidad, uno o varios objetivos, cálculos y razonamientos. (Costa J.,2009, p.42)

### **2.2.3.2 Factores de una estrategia en Baker Hughes**

- Creando una matriz estratégica se deberá tomar en cuenta los objetivos y situaciones que tiene Baker Hughes.
- Las acciones a realizarse para cumplir la estrategia deben ser bien estudiadas para ser aplicadas.

- La parte financiera (la encargada de decir la realidad de la empresa) de Baker Hughes y las acciones comunicacionales (encargada de producir sentido y significado) deben trabajar juntas para lograr una armonización.
- Cada acción es una táctica que pertenecerá a una matriz estratégica donde se propondrán acciones para mejorar los procesos comunicacionales de Baker Hughes.

(Costa J., 2009, p.42)

### **2.2.3.3 Principios para implementar una estrategia en Baker Hughes**

Baker Hughes deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. La comunicación que se podría implementar y las acciones a realizarse mediante un mismo raciocinio tomando en cuenta la estrategia que tiene Baker Hughes como empresa de servicios petroleros.
2. Baker Hughes realiza las acciones empresariales de acuerdo a los hechos que presenta la compañía y a las estrategias anteriormente implementadas para proceder con una acción comunicacional para emitir mensajes, mejorar relaciones y crear significados.
3. Las tácticas a utilizarse serán mediante las acciones empresariales y comunicacionales, que se guiarán por medio de las estrategias a utilizarse que favorezcan a Baker Hughes como empresa.

(Costa J.,2009, p.42) consultar la página que se está utilizando

### **2.2.3.4 Determinación de estrategias comunicacional para Baker Hughes**

Para establecer las estrategias comunicaciones en Baker Hughes se deben tomar en cuenta los medios y recursos con los que cuenta la empresa para una planificación de la comunicación en el público interno, es decir, el conjunto de acciones para construir los distintos escenarios que se han visto afectados por la fusión con BJ Services y la división de líneas de servicios.

Una vez que ya se logre analizar la situación actual de Baker Hughes, se realizará un diagnóstico de la situación comunicacional, luego de esta etapa, se

realizará un plan de estrategias comunicacionales donde en primer lugar se establecerán los ejes comunicacionales que proporcionarán una estructura a la planificación.

Luego se procederá a diseñar las metas, objetivos, estrategias de comunicación que se consideren afines para mejorar las situaciones críticas que se estén dando en la empresa.

(Abategada, Gonzáles, Haiquel, Siragusa y Brondani, 2008, p.187-188)

### **Estrategias de comunicación para la fusión de Baker Hughes con BJ Services y la división de líneas de producto**

Las fusiones empresariales son consideradas fenómeno de crecimiento externo y como una posible opción estratégica ante todas las demás formas de crecimiento ya existentes. (Lozano, 1999, p.26) Las organizaciones deciden fusionarse como Baker Hughes y Bj Services por fines o alianzas estratégicas que beneficien a las dos partes, afirma Joseph C. Mccann y Roderick Gilkey en su libro "Fusiones y adquisiciones de la empresa". (1990, p.41)

Las agrupaciones empresariales siempre van a enfrentarse a problemas comunicacionales, ya que deberán acoplarse a las distintas culturas corporativas, unificar sus filosofías corporativas, causas al empezar un mal clima laboral que se ha ocasionado por la falta de sentido de pertenencia del personal de la empresa. (Mccann J. y Gilkey R., 1990, p. 41-42)

Esto se debe a que existen reacciones emocionales en las personas frente al cambio, como confusión, trastornos, inestabilidad, inseguridad generando por la falta de integración en el grupo y el rechazo al cambio. (Piñeiros, 2011, p. 102)

La reciente división de las líneas de producto, es un factor adicional que genera problemas comunicacionales porque surge de la incertidumbre ante de los cambios a realizarse y la nueva distribución de funciones al personal.

Es así, que las compañías suelen operar sin resolver las problemáticas comunicacionales, sin dar la debida importancia a la falta de compromiso de sus trabajadores. Si las problemáticas no son atacadas correctamente para modificarlas a tiempo, las empresas corren el riesgo de enfrentar retrasos en los procesos a realizarse e inestabilidad en el personal, lo que genera graves consecuencias para la organización. (Rowden, 2003, p.30-31)

## **2.2.4 Comunicación interna en las empresas**

### **2.2.4.1 Comunicación interna en Baker Hughes**

La comunicación empresarial es un intercambio de información dentro de la compañía y fuera de la misma de una manera planificada. Hoy en día la comunicación en las empresas ha cambiado totalmente, versus años pasados ya que la relación con los trabajadores es fundamental. (Editorial Vértice, 2008, p.5)

Es desde entonces donde se presenta la comunicación en dos fases:

**Comunicación Externa:** Es la que se dirige a públicos externos como clientes, intermediarios, proveedores, competencias, medios de comunicación y público que no pertenece directamente a la compañía. Tienen relación con la empresa sea geográfica, de producto o servicio. (Editorial Vértice, 2008, p.5-6)

**Comunicación Interna:** va dirigida a públicos internos que están directamente relacionados con la empresa y la conforman. (Editorial Vértice, 2008, p.6)

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, por medio de medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para cumplir en su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrade H., 2005, p.17)

La comunicación interna está dividida en:

- **Formal:** Busca tratar únicamente de aspectos laborales. Su principal medio para comunicarse son los medios escritos, su procedimiento es lento ya que siempre debe tomar en cuenta los procesos burocráticos.
- **Informal:** Trata también de temas laborales utilizando otros canales para comunicarse: reuniones, video conferencias, entre otros.

Por lo tanto, las empresas como Baker Hughes deben integrar sus canales de comunicación para desarrollar una comunicación interna favorable para la empresa, afirma Irma Rodríguez en su libro "*Principios y estrategias de marketing*". (2006, p.396)

La comunicación interna está relacionada con las teorías de la gestión dentro de una organización, donde su principal función es apoyar al desarrollo institucional, mediante la motivación del público interno. (Báez, 2000, p.108)

De esta manera teniendo una comunicación interna favorable para los procesos en Baker Hughes, se podrá construir identidad de empresa en un clima laboral de confianza, profundizar el conocimiento de la empresa logrando sentido de pertenencia, tener una cultura corporativa unificada y promover una comunicación en todas sus escalas.

María Fernanda Neira, gerente de Recursos Humanos del geomercado al que pertenece Ecuador en la empresa Baker Hughes, afirma: "hoy en día para esta empresa es fundamental la comunicación interna con el fin de mejorar los procesos que se han dado a partir de la fusión con BJ Services y la división de las líneas de servicios" (Conversación personal, mayo 2012). Debido a lo anteriormente mencionado se busca en Baker Hughes obtener una comunicación interna con las características de la comunicación ascendente donde los miembros de la compañía participen en la misma y colaboren más activamente con los objetivos y metas de la empresa. (Báez, 2000, p.109)

La comunicación interna es un proceso importante para cualquier aspecto de la empresa, en la medida que se estructura un sistema de gestión para realizar cualquier actividad empresarial. (Rubio, 2005, p.686)

#### **2.2.4.2 Importancia de la comunicación interna en empresas multinacionales**

La comunicación interna es el principal medio para demostrar la transparencia de la empresa y su buen funcionamiento, no se la debe tomar solo como un medio de intercambio, de información interna, ni se le debe dar seguimiento esporádicamente, es necesario tener una debida planificación de comunicación interna donde se pueda evaluar resultados en tiempos determinados con debido seguimiento. (Cervera A., 2008, p.309-311)

Baker Hughes deberá tomar en cuenta que la comunicación exterior no es lo único importante para la empresa, es igual o más importante la comunicación interna porque todo lo que la empresa es por dentro se reflejara al exterior, es así como si tenemos una apropiada comunicación dentro de Baker Hughes, los clientes, proveedores, entre otros, percibirán inmediatamente que es una empresaria seria, respetable con un buen clima laboral donde sus empleados se sienten parte de la empresa y luchan por crecer como una sola, más no por cada división de líneas de producto o como empresas diferentes.

Las relaciones públicas con los clientes son fundamentales, pero no se las puede implementar si la comunicación interna no es favorable. Los empleados son la imagen y el espíritu que refleja la empresa, sus actos deben estar siempre a la altura de las palabras e información que emita la compañía hacia lo externo. (Mercado, 2002, p.99-103)

##### **2.2.4.2.1 Objetivos y funciones de la comunicación interna en Baker Hughes**

La comunicación interna en Baker Hughes se realizará mediante un intercambio de mensajes planificados que beneficiarán a la empresa, este instrumento de gestión servirá para ser utilizado mediante procesos que permitan alcanzar las metas y objetivos de la empresa. (Editorial Vértice, 2008, p.5)

### **Objetivos de la comunicación interna**

- Buenas relaciones interpersonales dentro de Baker Hughes y su mantenimiento.
- Mejoramiento de la comunicación entre empresa y los empleados.
- Realización de información para ser difundida entre los empleados respecto a los objetivos, metas, procesos y cambios que se realicen en la organización.
- Motivación para los empleados.
- Resolución de problemáticas empresariales.
- Participación del público interno en actividades empresariales.

(Editorial Vértice, 2008, p.8)

### **Funciones de la comunicación interna:**

- **Involucramiento del personal de Baker Hughes**

Se obtendrá una relación favorable entre los trabajadores de Baker Hughes y la empresa, para que se sientan parte de la organización y de las mejoras que se dan, sientan que no solo es un logro de Baker Hughes, sino también un logro individual. Para alcanzar este objetivo se realizará un plan de estrategias comunicacionales. (Editorial Vértice, 2008, p.8-9)

- **Cambio de actitudes entre los empleados frente a la división de líneas de producto y la fusión con BJ Services**

Es importante para realizar estos cambios en la actitud del personal que la empresa de una importancia total a los procesos comunicacionales, rompiendo esquemas del pasado y siendo conscientes que se deben realizar los cambios que la situación amerite. Por lo que, se recomienda ocupar una comunicación participativa para que se puedan buscar soluciones inmediatas a los problemas que puede enfrentar la empresa y el personal. (Editorial Vértice, 2008, p. 9)

Las actitudes están dirigidas a un objetivo, son valorativas y se mueven dentro de una polaridad efectiva; por lo cual se considera que para modificar actitudes

se debe motivar a los empleados, “Las actitudes son adquiridas y no innatas”, señala Ramon Reig. (1995, p.217).

El cambio de actitud en público interno de la empresa Baker Hughes ayudará modificar la cultura corporativa, logrando así mejorar el clima laboral y que los empleados se sientan parte de la empresa. (Reig R., 1995, p.217-218)

- **Mejora de la productividad en Baker Hughes**

Si se transmite claramente la información que Baker Hughes quiere enviar a sus empleados, la productividad crecerá, ya que las operaciones serán eficaces, claras y fluidas, lo cual permitirá que la programación de proyectos y actividades se den a tiempo para que se cumplan los objetivos y mejore la cultura organizacional. (Editorial Vértice, 2008, p.10)

Para que Baker Hughes pueda crecer más en Ecuador debe convencerse que para esto existen dos factores de suma importancia dentro de la comunicación: lo económico (ahorro de tiempo y dinero) y el talento humano (nivel de vida laboral). (Editorial Vértice, 2008, p.10-11)

#### **2.2.4.3 Responsables de la comunicación interna en Baker Hughes**

Dentro y fuera de la empresa, existen responsables de gestionar la comunicación. En las organizaciones que cuentan con un área de comunicación establecida dentro de su organigrama cuentan con un Director de Comunicación, que se encarga de los procesos internos y externos de la empresa. Entre las funciones del director de comunicación están: la gestión de cultura corporativa, clima laboral, comunicación interna, sentido de pertenencia, marca, identidad y posicionamiento de mercado y crisis empresarial. (Pérez C. y Sánchez M., 2010, p.28)

Baker Hughes no cuenta con un área de comunicación, la empresa maneja los procesos de comunicación mediante el Departamento de Recursos Humanos que dentro del organigrama se encuentra en las áreas de Soporte.

Es importante que Baker Hughes le dé una debida importancia a los procesos comunicacionales para mejorar la solución de problemas que se generaron a raíz de la fusión y la división de líneas de producto, es aconsejable que se contrate un experto en comunicación corporativa para que con su guía se empodere a las líneas de producto el manejo de comunicaciones para obtener ventajas y mejoras en los procesos.

Se debe tomar en cuenta que Baker Hughes al ser una empresa multinacional debe regirse a políticas enviadas desde la casa matriz, debido a esto Baker Hughes Ecuador no puede tener alteraciones en la estructura organizacional porque debe cumplir con los requerimientos que se dan desde sus líneas superiores del geomercado.

La implementación de un departamento de comunicación en la empresa sería de gran utilidad para mejorar el sentido de pertenecía de los empleados, mejorar el clima laboral y obtener una cultura corporativa unificada. Esto debe tomarse en cuenta no solo en Baker Hughes Ecuador para resolver las problemáticas comunicacionales a las que se enfrentan hoy en día y poder tener una ventaja competitiva frente a la competencia. Mientras que la casa matriz ubicada en Houston- Estados Unidos no de la orden de la creación de un departamento de comunicación en cada uno de los países en los que opera organización, Baker Ecuador puede comenzar por contratar a personal experto en comunicación que se integre al área de recursos humanos para que ayude a gestionar comunicación.

#### **2.2.4.4 Procesos de comunicación interna en Baker Hughes**

Los procesos de comunicación que utiliza Baker Hughes son desarrollados por el departamento de recursos humanos, según conversaciones establecidas con Cristina Vázquez, gerente de Recursos Humanos Ecuador, afirma que el medio de comunicación que utiliza la empresa para enviar todo tipo de información a los empleados es el correo electrónico (intranet); el personal de esta área es el encargado de la creación de la información y de responder las inquietudes del público interno.

También se utiliza un manual de inducción a la empresa para las nuevas contrataciones de talento humano que ingresan a la empresa, en dicho manual la empresa hace conocer quiénes son, cómo es el trabajo, los geomercados y parte de la filosofía corporativa.

#### **2.2.4.5 Herramientas de comunicación interna para Baker Hughes**

La empresa Baker Hughes deberá utilizar nuevas herramientas de comunicación interna para poder desarrollar las estrategias comunicacionales para que lleguen a su público objetivo (público interno), por medio de estas herramientas los empleados podrán informarse de mejor manera y la empresa desarrollará una comunicación cuya clave sea la retroalimentación. (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p.55-56)

Entre las herramientas que la compañía, podría utilizar están las siguientes:

- **Manual del Empleado**

Sirve para dar información de la empresa al público interno. Utilizando esta herramienta Baker Hughes podrá mejorar el rendimiento y el conocimiento del personal, logrando que los colaboradores mejoren su trabajo. El manual debe ser usado tanto por el personal nuevo como por el antiguo.

Dentro del manual se puede incluir lo siguiente:

- Reglamento interno
- Políticas de la empresa
- Filosofía corporativa
- Cultura organizacional
- Información de la empresa como multinacional

Baker Hughes puede hacer firmar un acuse de recibido por los empleados con el fin de que exista una constancia de que todos recibieron el manual empresarial.

El manual debe estar redactado con léxico fácil de entender para que los cargos bajos, medios y altos puedan entenderlo. Esto evitará problemas en la empresa porque el conocimiento del reglamento y políticas empresariales hace que el público interno actúe adecuadamente cumpliendo su trabajo así como también cumpliendo los procesos empresariales.

(Comunicación interna, s.f., Herramientas de comunicación, Web)

- **Carteleras en Baker Hughes**

Este es un espacio para informar a los miembros de la organización, se puede poner notas de prensa, temas de interés relacionados con las actividades de las empresas de servicios petroleros, cambios de la empresa, logros alcanzados, calendario de actividades.

Esta es una herramienta que se caracteriza por la sencillez de implementación, debe estar en un lugar estratégico donde asistan o transcurran los miembros de la organización para que puedan observarla. Su decoración debe ser creativa con el fin de que llame la atención de los empleados, la información debe ser cambiada periódicamente con el fin de evitar la monotonía y se debe poner el nombre o departamento de donde se obtuvo la información publicada. (Diez S., 2006, p.49)

- **Buzón de Sugerencias**

Esta herramienta es de gran utilidad para que los empleados puedan decir cómo se sienten y lo que piensan de la empresa, ya que al ser de carácter anónimo permite que expresen la realidad. De esta manera se puede prevenir acontecimientos porque la empresa no puede detectarlos a tiempo.

Se debe incentivar al personal a la utilización del buzón para medir el grado de satisfacción y la iniciativa de las personas para ayudar a mejorar la comunicación en la empresa. En el caso de ser sugerencias aplicables debe tomarse en cuenta, pero si son sugerencias inalcanzables debe exponerse y

explicarse por qué no se puede realizar las mismas, así los trabajadores se sentirán escuchados por la empresa.

Deben ser ubicados en distintos puntos de la empresa, deben ser cerrados y sobre todo, deben estar en lugares donde el personal sienta que tiene privacidad.

(Diez S., 2006, p.50)

- **Reuniones informativas**

Los gerentes de Baker Hughes o los líderes de proyecto por medio de las reuniones informativas podrán tener una mejor interacción entre los empleados obteniendo retroalimentación para mejorar la jornada laboral y evitar fallas en el trabajo.

La planificación de las reuniones por las personas que van a guiar las mismas es fundamental, si no puede volverse un desperdicio de tiempo, de tiempo de trabajo.

(Castillo A., 2008, *Herramientas de comunicación interna*, Web)

- **Revistas o periódicos internos**

Para la realización de esta herramienta en Baker Hughes se necesita una persona que conozca de diseño gráfico con el fin que la revista o el periódico tengan una armonización con lo que la empresa quiere informar.

Se puede incluir información de contenido social, información de la empresa y contenidos sobre los empleados, todo mensaje que se emita por medio de esta herramienta debe ser verídico incluyendo malas noticias con posibles soluciones.

(Castillo A., 2008, *Herramientas de comunicación interna*, Web)

- **Circulares internas:**

“Conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad, y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa”. (Castillo A., 2008, *Herramientas de comunicación interna*, Web)

Las circulares internas para Baker Hughes es un medio de información de gran utilidad, ya que debe tomarse en cuenta que muchas veces la gente que está en campo no tiene acceso a otras herramientas para informarse y por medio de esta se puede hacer que los empleados reciban el mensaje.

- **Visitas o jornadas de puertas abierta**

Hace referencia a salidas o actividades de interacción e integración entre empleados de la empresa. Se divide en dos tipos de jornadas:

**Internas:** incluye solo a los empleados o puede ser también con sus familiares como públicos directos relacionados con la organización

**Externas:** personas que no tienen relación directa con ésta. Por ejemplo clientes.

(Castillo A., 2008, *Herramientas de comunicación interna*, Web)

Las empresas privados están utilizando esta herramienta ya que les genera buenos resultados. La mezcla de trabajo con actividades recreacionales incentiva al personal a mejorar. En estas jornadas se puede informar sobre cambios importantes, ascensos o fomentar la unión de los empleados con la empresa. (Comunicación interna, s.f, *Herramientas de comunicación*, Web)

- **Intranet**

“Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista personal de campo o personal que no tenga acceso a internet.” (Comunicación interna, s.f., *Herramientas de comunicación*, Web)

Este es el medio más utilizado por Baker Hughes, la mayoría de anuncios informativos sobre acontecimientos empresariales se da mediante correo electrónico y se debe seguir utilizando ya que los empleados siempre están pendientes de los correos electrónicos que reciben, pero se debe tomar en cuenta que no todos tienen acceso a esta herramienta comunicacional, por lo tanto, se puede utilizar otras herramientas para que ese segmento también reciba los mensajes.

- **Estudios de Motivación y actitud**

Esta herramienta en Baker Hughes se puede implementar para saber cómo se sienten los empleados con la empresa respecto a su trabajo y las actividades empresariales, así también se mejoran las relaciones interpersonales en la empresa.

Una de las técnicas para motivar a los empleados es premiar a los que tengan un mejor rendimiento o que hagan contribuciones a la empresa, estas personas se convierten en un modelo a seguir para los demás, incentivándolos a mejorar su trabajo.

(Comunicación interna, s.f., *Herramientas de comunicación*, Web)

- **Video Conferencias**

Permite realizar conversaciones, capacitaciones, reuniones entre dos o varias personas que se encuentran separadas geográficamente, lo que en Baker Hughes se da frecuentemente ya que los pozos están ubicados en distintos lugares y muchos de los empleados están divididos en diferentes lugares. Incluso, al ser una multinacional se pueden comunicar con personas de la misma empresa que se encuentren en otro país. Esta herramienta permite ahorrar tiempo, dinero y desplazamiento en los trabajadores. (Castillo A., 2008, *Herramientas de comunicación interna*, Web)

#### 2.2.4.6 Definición de público interno para empresas privadas.

“El público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con la organización y con quienes la empresa se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”. (Míguez M., 2010, p.70)

El público interno de Baker Hughes son todos los que trabajan dentro de esta compañía desde los cargos altos, medios y bajos como gerentes, accionistas y subordinados. Ellos son los que forman el talento Humano junto a la tecnología que hace posible que Baker Hughes se destaque entre las tres mejores empresas de servicios de explotación de petróleos. Cada una de las personas que trabajan en Baker Hughes cumple un rol importante para el desarrollo de procesos.

#### 2.2.4.7 Los empleados de Baker Hughes

Baker Hughes está conformada por 800 empleados, que están divididos en las siguientes áreas de trabajo:

**Tabla 1. Empleados de Baker Hughes**

Área de trabajo	Número de empleados
PUMPING (BJ Services)	185
COMPLETION SYSTEM	135
DRILL BIT	62
DRILLING AND COMPLETION FLUIDS	110
DRILLING SYSTEM	85
FINANZAS	55
HS&E	11
RRHH	5
SISTEMAS	6
SUPPLY CHAIN	14
UPSTREAM CHEMICALS	65
WIRELINE SYSTEM	67
<b>Total de empleados</b>	<b>800</b>

Tomado de Baker Hughes Ecuador

## **CAPÍTULO 3: REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN BAKER HUGHES**

### **3.1 Cultura corporativa en Baker Hughes**

#### **3.1.1 Definición de cultura corporativa aplicable a Baker Hughes empresa de servicios petroleros**

Según Lessem, la cultura corporativa juega un papel dominante en el pensamiento de las empresas, buscando que los directivos o gerentes sean humanos con los empleados, que exista una comunicación y que esta sea participativa, generando estabilidad en las líneas de comunicación y unión entre sus públicos. (1992, p.246)

La cultura corporativa permite entender el desarrollo de la empresa y resolver los problemas que no se pudieron solucionar mediante otros estudios. Se puede emplear el término de “paradigma”, lo que permite relatar la realidad de la organización según establecidas condiciones. Un nuevo paradigma (nueva realidad) dentro de la empresa, no busca hacer críticas a los paradigmas anteriormente establecidos, pero ayuda a resolver nuevos aspectos conflictivos que se diagnostiquen. (Thevenet M., 1992, p.5)

“La cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de problemas”. (Thevenet M., 1992, p.5)

#### **3.1.2 Cultura organizacional y sus funciones en la empresa privada**

##### **3.1.2.1 Importancia de la cultura corporativa en empresas fusionadas**

Baker Hughes es una empresa recientemente fusionada con BJ Services y se enfrenta a problemas comunicacionales por la mezcla de culturas corporativas ocasionadas por la fusión.

Los autores RobCoffee y Gareth Jones, afirman que ninguna estrategia comunicacional, programa, acciones o incluso el plan de comunicación puede tener éxito sin que la empresa tenga una adecuada cultura corporativa.(1998, p.29)

Cada empresa tiene su propia cultura corporativa que la distingue de las demás, BJ Services y Baker Hughes tenían procesos similares antes de la fusión, porque las dos empresas brindaban servicios de explotación de petróleos, pero eso no significa que la cultura fuera igual en las dos empresas.

Baker Hughes debe dar importancia a las dos distintas culturas que se presentan en la empresa, para gestionar una sola cultura, con el objetivo que el público interno se sienta identificado con la empresa.

Unificar la cultura corporativa permitirá que Baker Hughes sea más competitiva y el estudio de los cambios que pueden generarse dentro de la empresa permitirá el desarrollo de un mejoramiento continuo. Es algo fundamental lo mencionado para obtener ventajas sobre la competencia y para la supervivencia de la empresa ante los distintos cambios que se deban enfrentar.

“Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización con el fin de promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.”(Navarro M., 2012, Web) Ejecutar esto permitirá que Baker Hughes tenga seguimiento en sus procesos comunicacionales fortaleciendo su cultura corporativa, lo que facilitará que las estrategias comunicacionales se ejecuten correctamente. Baker Hughes mediante su nueva y fortalecida cultura corporativa reflejará sus valores, creencias, idiosincrasia, ideas, procesos, voluntades y sentimientos. (Navarro M., 2012, Web)

### **3.1.2.2 Tipos de culturas corporativas en empresas privadas**

#### **Cultura Burocrática:**

Es el comportamiento que tienen los empleados; se basa en reglas formales y procedimientos predeterminados tomando en cuenta las jerarquías establecidas en la organización. La burocracia busca fijamente predictibilidad, eficiencia y estabilidad, por lo cual se crean procesos para ser aplicados en cualquier tipo de situación. (Hellriegel D., Slocum y Jackson S., 2005, p.518)

#### **Cultura de Clan:**

La cultura de clan se determina por tener un comportamiento más tenue, caracterizado por persuadir a los empleados en su conducta por la tradición empresarial, lealtad, compromiso individual, socialización interpersonal y administración. Esta cultura busca una comunicación participativa, donde la empresa reconoce el trabajo de los empleados e interactúan. Lo principal son los valores de la organización y sus normas para que los empleados entiendan cual es el modo de funcionamiento, comportamientos que deben existir en la organización. (Hellriegel D., Slocum y Jackson S., 2005, p.518)

En Baker Hughes la cultura de clan ayudará a que su público interno se sienta identificado con la empresa y para que trabajen en equipo. Esto permitirá que las metas, percepciones y conductas dentro de la empresa mejoren notablemente, consiguiendo como resultado una comunicación eficaz, coordinación en los procesos e integración entre los empleados. (Hellriegel D., Slocum J. y Jackson S., 2005, p.518-519)

### **Cultura Emprendedora:**

Está caracterizada por tener procedimientos creativos y asumir los retos que se puedan presentar. Baker Hughes se define como una empresa innovadora gracias a la gran tecnología con la que cuentan para realizar los servicios de explotación de petróleos, por lo cual, se sugiere a la empresa que esta innovación también sea parte de los procesos comunicacionales que se puedan realizar dentro de la empresa. La cultura emprendedora actúa frente a los cambios con rapidez. (Hellriegel D.y Jackson S., 2009, p.518)

Fomentar la iniciativa de los empleados, la flexibilidad con ellos y el fomentar crecimiento empresarial e individual, son parte de esta cultura que busca recompensar y alentar el desarrollo del talento humano.(Hellriegel D.y Jackson S., 2009, p.518)

Dentro del plan de estrategias comunicacionales se presentará la proyección de la cultura corporativa como clan y participativa, esta mezcla de las dos conseguirá que los colaboradores de la organización se sientan parte de la empresa, lo que producirá la unificación en una sola, con el fin que la gente que pertenecía a BJ Services adopte la nueva cultura que propondrá Baker Hughes a partir de la fusión.

Baker Hughes tiene una cultura con características burocráticas, que necesita innovación. Se deben tomar en cuenta los problemas diagnosticados, para usarlos como referente en la implementación de la nueva cultura.

#### **3.1.2.3 Mezcla de las culturas corporativas en Baker Hughes**

Cultura organizacional es el conjunto de creencias, normas, valores, hábitos, costumbres, tradiciones que tiene una organización y es compartida por sus miembros. Incluye la filosofía corporativa, normas empresariales y valores.

### **3.1.2.3.1 Cambios en la cultura corporativa en Baker Hughes**

Se debe investigar, analizar la satisfacción y necesidades que pueden tener los trabajadores, Baker Hughes tratará de integrar las culturas corporativas de la empresa en una sola por la fusión que se dio con BJ Services. (Cumming T. y Worley C., 2007, p.247)

Para obtener una cultura corporativa, se debe seleccionar personal de las dos empresas que conozcan claramente la cultura de la organización a la que pertenecían, para de ese modo, mediante su interacción y cooperación, conseguir información que permita unificar la cultura tomando en cuenta lo mejor en la cultura de cada una. (Cumming T. y Worley C., 2007, p.247)

Se recomienda que Baker Hughes tome en cuenta para unificar su cultura los siguientes aspectos:

- Historia, valores, misión y visión de la empresa.
- Evolución y cambios en la empresa.
- Contexto social, económico y cultural en el que se encuentra Baker Hughes.
- La calidad de sus servicios, los procedimientos.
- Diseño del clima laboral.

(Lessem R.,1992, p.9)

**Cuando se realiza una fusión empresarial se dan las siguientes situaciones:**

- Que una cultura corporativa domine a la otra, obteniendo como resultado que una de las dos predomine y la otra sea absorbida.
- Los cambios a realizarse en las dos culturas empresariales, requieren la configuración de valores, políticas, reglamento interno para gestionar los comportamientos que se pueden presentar antes y después de la fusión.
- Se debe diseñar una nueva filosofía empresarial que englobe a las dos culturas empresariales para establecer la nueva cultura corporativa.

(Del Val Nuñez M., 1994, p.60-62)

### **3.1.2.3.2 Gestión del Cambios para una cultura corporativa fuerte en Baker Hughes**

Dentro de los cambios que se realizan en la cultura corporativa está el convertirla en una cultura fuerte basada en tres aspectos fundamentales:

- Tener en cuenta las estrategias comunicacionales.
- Conciencia de metas empresariales y de los empleados.
- Compromiso y motivación con el público interno.

Los beneficios que Baker obtendrá al realizar los cambios de una manera consciente y planificada serán los siguientes:

1. Permitir que los empleados se interesen por la trayectoria que ha tenido Baker Hughes, lo que es la empresa y lo que quiere llegar a ser en el futuro.
2. Conseguir compromiso del público interno en los valores empresariales y la filosofía corporativa, desarrollando sentimientos del personal para cumplir con los objetivos de la empresa.
3. Implementar control de actividades de la empresa mediante un reglamento interno, normas y políticas, así Baker Hughes conseguirá mejorar los comportamientos de los empleados.
4. Conseguir que los colaboradores se sientan identificados y motivados con la empresa tendrá como resultado mayor efectividad en el cumplimiento del trabajo.

(Gómez R., 2007, p. 78)

### **3.1.2.4 Filosofía corporativa en la empresa de servicios petroleros en Baker Hughes**

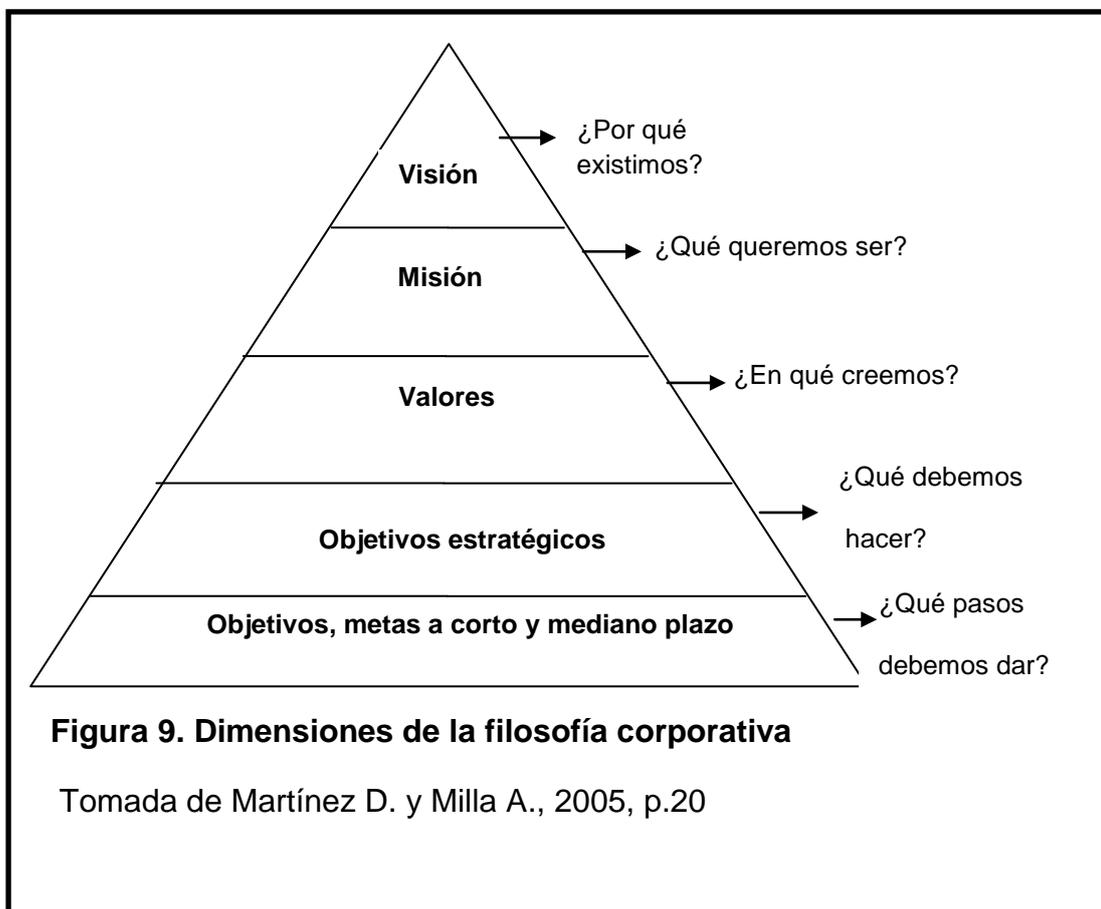
#### **3.1.2.4.1 Definición de filosofía corporativa**

La filosofía empresarial explica la razón de ser de la compañía y el propósito que tiene. La alineación de los componentes de la empresa que describen su labor y hacen que su público interno se comprometa emocionalmente con la empresa. (García B. y Songel G., 2004, p. 45)

La realidad de una empresa se expresa mediante la filosofía corporativa y es la que hace la diferencia con la competencia. La filosofía corporativa “define el campo de interacción entre el entorno de la empresa, propio diseño y organización de la misma”. (García S., 1994, p.202)

### 3.1.2.4.2 Dimensiones de la filosofía corporativa

Dentro de la cultura corporativa se encuentra la filosofía corporativa misma que canaliza los esfuerzos de los empleados para fines individuales y corporativos. Son los rasgos distintivos de la empresa que está dividida en las siguientes dimensiones:



### **3.1.2.4.3 Visión del futuro de Baker Hughes**

Se entiende en cuando nos preguntamos dónde quiere llegar la empresa Baker Hughes en un futuro y se compone de las siguientes características:

- Abarca los objetivos que la empresa busca cumplir a largo plazo.
- Engloba los valores y metas de la empresa, no tiene un indicador específico mediante el cual se pueda evaluar el cumplimiento.
- Busca captar la mente y corazones de los empleados.
- Demuestra liderazgo en la organización.
- Debe llamar la atención del público interno y externo.

En la empresa Baker Hughes se debe tomar en cuenta para plantear la visión:

- La coherencia entre la realidad que se presenta en la empresa y lo que se dice.
- El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) es fundamental para el planteamiento de la visión.

(Martínez D. y Milla A., 2005, p.20-21)

### **Visión de la empresa Baker Hughes Ecuador:**

Ser líder y referente en la prestación de servicios a la industria petrolera.

### **3.1.2.4.4 Misión, el desarrollo de Baker Hughes**

La misión es a lo que se dedica la empresa, su intención y las ventajas sobre la competencia. Es específica y detallada los méritos que cumple para competir.

Las características de la misión son:

- Reúne a los grupos de gestión con el fin de sobrevivir al entorno y prosperar ante la competencia.

- La misión explica porque esta organización es única y diferente a las demás, es decir, lo que la hace especial.
- La misión se debe cambiar en caso extremo en el que exista alteraciones drásticas en el mercado o en las oportunidades y amenazas empresariales.
- La misión debe responder a tres preguntas: ¿Por qué existimos?, ¿En qué negocios? y ¿Cómo los desarrollamos?

(Martínez D. y Milla A., 2005, p.22-23)

### **Misión de Baker Hughes**

Somos una filial de una empresa norteamericana posicionada y prestamos servicios integrados de explotación de petróleos en Ecuador. Nos proponemos liderar la industria de servicios petroleros con tasas de crecimiento que superen la media de crecimiento del país y de la casa matriz en Estados Unidos, como de nuestro mercado objetivo.

#### **3.1.2.4.5 Valores corporativos**

“Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o a un grupo de individuos. Son los ejes de la conducta empresarial y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma”. (Martínez D. y Milla A., 2005, p.23)

### **Valores corporativos de Baker Hughes**

Los valores corporativos de Baker Hughes podemos encontrar en el Capítulo 1: Baker Hughes; Petróleo Recurso Natural, sub tema Baker Hughes empresa de servicios petroleros punto 1.2.4.

### **3.1.2.4.6 Objetivos estratégicos un factor de crecimiento**

Son un pilar fundamental en la gerencia de la empresa, busca mejorar la planificación organizacional, para que sus estrategias sean viables, se desarrolle correctamente el plan anual y las actividades diarias de la empresa. (Sainz J., 2012, p.170)

Baker Hughes debe plantear lo que quiere conseguir y las acciones para realizarlo para determinar el éxito de la organización, esto implica cambios a realizarse. El entorno hoy en día obliga a las empresas asumir retos y cambios para superar a la competencia. (García S., 1994, p.154)

Dentro de los objetivos estratégicos de la organización están los objetivos de comunicación interna que sirven para mejorar las necesidades que tiene la empresa, para mejorar el rendimiento del público interno y facilitar los procesos comunicacionales. Dichos objetivos deben estar colocados en perfecta alineación con la misión, visión y valores corporativos. (García S., 1994, p.154)

#### **Metas empresariales:**

Las metas empresariales se desarrollan a partir del análisis de la situación de la empresa, así se podrán orientar los negocios. En la empresa se deben plantear metas para saber qué acciones y tareas se deben ejecutar en la empresa, el tiempo en el que se debe cumplir dicha meta y quien o quienes estarán a cargo de que se efectúe. (Cyr D. y Gray D., 2004, p. 15-18)

Para que las estrategias de comunicación y los objetivos se cumplan, es fundamental saber qué tareas realizar para crear una planificación que mejore el futuro de la compañía. Los empleados con la planificación de metas de trabajo psicológicamente se sienten comprometidos a cumplirlas, se clarifican los procesos. Las personas involucradas en el cumplimiento de las metas cuando logran su objetivo se sienten ganadoras, sin metas pierden el interés por esforzarse para mejorar. Se deben hacer los cambios y mejoramientos necesarios para cumplir con las metas. (Cyr D. y Gray D., 2004, p. 15-18)

Baker Hughes para el planteamiento de las metas debe tener en cuenta lo siguiente:

- Son afirmaciones de gran magnitud.
- Deben ser realistas para que se puedan alcanzar pero a su vez deben ser ambiciosas para que exista un esfuerzo para lograrlas.
- Las metas deben ser integradas.
- Para obtener un crecimiento es necesario combinar las metas y los objetivos.

(Cyr D. y Gray D., 2004, p. 15-18)

### **3.2 Clima laboral en la empresa de servicios petroleros Baker Hughes**

#### **3.2.1 Definición de clima laboral para empresas privadas**

El clima laboral es la descripción de la empresa mediante un conjunto de características como: diferencia a la compañía de otras y está presente siempre, determina la conducta de los empleados. Es la percepción del ambiente laboral. (Gan F. y Berbel G., 2007, p.173-174)

“El clima laboral es un atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común, forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas.”(Gan F. y Berbel G., 2007, p.174-175)

El clima laboral se puede entender como un conjunto de actitudes y conductas que forman a la organización, se basa en las relaciones interpersonales de los empleados y de la empresa con el público interno. En Baker Hughes el clima laboral lo maneja al igual que la comunicación interna el área de recursos humanos. A raíz de la fusión y la división de las líneas de producto las relaciones interpersonales en la empresa se han visto afectadas causando problemas en el clima laboral.

### **3.2.2 Objetivo de gestionar el clima laboral en Baker Hughes**

Realizar una evaluación del clima laboral en la empresa Baker Hughes no tiene como objetivo solamente trastornar los procesos y funcionamiento de la empresa. Lo que se busca es encontrar estrategias que permitan optimizar el clima laboral y gestionarlo para obtener mejoras. Se analizarán las condiciones que permitan encontrar las debilidades y fortalezas de la compañía, de esta manera mediante una planificación se puede mejorar las condiciones del clima laboral. (Banguer Á., 2011, p.176-178)

### **3.2.3 Dimensiones del clima laboral**

#### **Estructura**

Es el concepto que tienen los empleados de la empresa Baker Hughes sobre las reglas, políticas, valores, procesos que deben tomar en cuenta en su trabajo diario. Es la medida en que la compañía cumple las normas empresariales que deben realizarse en la empresa de servicios petroleros.

#### **Responsabilidad**

El sentimiento y capacidad que tienen los miembros de Baker Hughes para tomar decisiones sin intervención ajena, es decir la responsabilidad en el clima laboral hace referencia a las decisiones que cada uno de los individuos pertenecientes a la empresa puede tomar.

#### **Recompensa**

Es la premiación que Baker Hughes como empresa de servicios petroleros da a los empleados cuando se realiza un buen trabajo o se cumplen metas y objetivos, también es importante la percepción que el público interno tiene sobre las recompensas que la compañía.

**Reto**

Sentimiento que tiene el público interno sobre los desafíos y metas que abarca su trabajo. La organización debe promover al personal, para que los objetivos de la empresa se cumplan, es así que Baker Hughes logrará un mejor desarrollo en la empresa, fomentando los retos que se pongan como empresa en todas las áreas de trabajo.

**Relaciones empresariales**

Buenas relaciones entre el personal y con la empresa, creando un buen ambiente de trabajo y comunicación participativa entre cargos altos, medios y bajos en la empresa Baker Hughes.

**Cooperación**

El trabajo en equipo en Baker Hughes es fundamental para obtener una mejor comunicación y que los departamentos se relacionen unos con otros, el apoyo que exista entre los colaboradores, el sentimiento que esto cause mejorará el desempeño de cada uno de los individuos.

**Estándares**

Como se siente el público interno de Baker Hughes respecto al rendimiento de la empresa.

**Conflictos**

Las distintas opiniones que pueden existir entre los empleados de Baker Hughes sobre la empresa, qué deben afrontar y cómo deben resolver estos problemas para que se puedan presentar.

**Identidad**

Es el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa.

(Llaneza J., 2009, p.479- 480)

### 3.2.4 Características del clima laboral

- El clima laboral en la empresa es permanente, se pueden dar cambios dependiendo de las necesidades del público interno y de la empresa.
- El clima laboral es el reflejo de la empresa para lo externo.
- Ayuda a comprender el desarrollo organizacional y explica las relaciones entre los miembros de la empresa.
- Del clima laboral depende el sentido de pertenencia de los empleados y compromiso con la empresa.
- El clima laboral se forma de las actitudes, comportamientos y acciones del público interno. Estos tres factores pueden influir en un buen desarrollo del clima laboral
- La percepción de los miembros de la empresa es de suma importancia, motivo por el cual, se debe motivarlos para que se sientan bien, satisfechos con la empresa. En caso de no cumplir con esto en la compañía se verá afectada la comunicación, los procedimientos, las decisiones y la solución de problemas.
- La interacción de los miembros y el trabajo en equipo fomenta un buen clima laboral.
- Debe siempre tomarse en cuenta la cultura para fomentar un buen clima laboral.

(Gan F. y Berbel G., 2007, p. 176-178)

### 3.2.5 Tipos de clima laboral

El clima laboral tiene cuatro tipos dependiendo del liderazgo y cómo se desarrolla el trabajo en la empresa.

**1. Autoritario exploratorio:** las gerencias o altos mandos de la empresa no tienen confianza en el personal de la empresa, basado en el temor de los empleados con la empresa, las decisiones corporativas e interacción se da

únicamente en las jefaturas; los cargos medios y bajos no son tomados en cuenta.

**2. Autoritarismo paternalista:** Se basa en dar mayor confianza entre las relaciones de mandos altos con subordinados. Se utilizan premios y castigos para motivar a los individuos pertenecientes a la organización. El público externo percibe a este clima laboral como estructurado y de ambiente laboral firme.

**3. Consultivo:** Consiste en dejar que todo el público interno tome decisiones específicas. Las jefaturas empresariales y los subordinados tienen buenas relaciones para el desarrollo del trabajo. Este tipo de clima laboral satisface necesidades y busca la interacción de todos los miembros de la empresa.

**4. Participación en grupo:** Los directivos, jefes, supervisores tienen plena confianza en los empleados bajo su cargo, las decisiones empresariales se toman en grupo para un mejor crecimiento y se basa en motivar al personal para sentirse parte importante para la organización. Se trata de cumplir objetivos estratégicos y metas mediante responsabilidades individuales y grupales. (Gan F. y Berbel G., 2007, p.195)

Dentro de la propuesta de estrategias comunicacionales se busca implementar un clima laboral de participación en grupo, con el fin de que la gente de Baker Hughes se integre y mejoren las relaciones interpersonales. Es importante que los gerentes tengan confianza en su equipo de trabajo, para que se sientan involucrados en las decisiones y logros corporativos. Asignar responsabilidades personales y grupales para desarrollar las metas incluso permitirá tener un control de los procesos y mejorar los errores a tiempo.

(Gan F. y Berbel G., 2007, p.177-180)

### 3.2.6 Comportamiento del clima laboral en Baker Hughes

La empresa de servicios petroleros Baker Hughes ha enfrentado cambios en el clima laboral por la fusión con BJ Services y la división de las líneas de servicios. Ellos ocupan distintas herramientas comunicacionales para la interacción del público interno como carteleras en la cafetería y el intranet, que es el medio más utilizado dentro de la compañía para transmitir la información.

Dentro de los incentivos que utiliza Baker Hughes para mejorar el clima laboral en la empresa son los siguientes:

- Festejos en fechas especiales:

Se realizan cenas o almuerzos esporádicamente en ocasiones como Navidad o Día del Trabajo, en estos eventos la empresa busca promover la unidad de la empresa mediante juegos como gincanas entre otros. Se suele dar un pequeño detalle a los empleados en días festivos como San Valentín, Día de la Madre y Padre.

- Onomásticos del mes

Se ha implementado una nueva forma de festejar a los cumpleaños cada mes, se escoge un día y se sortea una temática sobre países, se decora de acuerdo a la temática según el país que salió sorteado, también se da un regalo auspiciado por la línea de producto que sea sorteada (cada línea se encarga de comprar los regalos para los cumpleaños), esto se aplica en la matriz de Baker Hughes en Quito, la planta de Mitad del Mundo, del Coca y de Lago Agrio. El departamento de Recursos Humanos se encarga de coordinar que todos los meses en las distintas plantas se realicen homenajes a los cumpleaños.

- Services Awards (Reconocimiento a los empleados)

Se entrega placas de reconocimiento para los empleados que cumplen 5, 10, 15, 20, 25 o más años dentro de la empresa. En las placas se menciona la contribución destacada que han tenido en Baker Hughes como empleados. La

premiación se realiza en una cena organizada por Recursos Humanos. Se invita únicamente a los agasajados y a los supervisores de las líneas de producto.

- Refrigerio los viernes en Baker Hughes

Todos los días viernes a media mañana la empresa da a los empleados de Baker Hughes un pequeño refrigerio, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de comprar los víveres para ser distribuido en la empresa.

- Evaluación de Clima laboral

Cada dos años Baker Hughes realiza una evaluación del clima laboral en la empresa, desde la fusión que se realizó con BJ Services y la reciente división de las líneas de producto no se ha realizado una nueva evaluación sobre el clima laboral que existe en la empresa.

- Día de la Familia Baker Hughes

El día de la Familia Baker Hughes no se realiza en tiempos determinados, el último agasajo de estas características fue realizado en el año 2011. Los organizadores fueron el departamento de seguridad industrial con ayuda del departamento de Recursos Humanos, se invitó a los empleados de Baker Hughes matriz en Quito y la planta de Mitad del Mundo. Los colaboradores de la empresa podían llevar a sus familiares para participar en las actividades a realizarse, existió un espectáculo por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito, juegos entre los empleados entre otras actividades.

(Vázquez C., 2013, Conversación en Baker Hughes el 10 de junio de 2013)

### **3.2.7 Parámetros para la medición del Clima Laboral en Baker Hughes**

Las fases para medir el clima laboral son las siguientes:

#### **Fase 1: Datos de la empresa y empleados**

##### Datos empresariales

- Ubicación de la matriz y las plantas de Baker Hughes en Ecuador.
- Historia y trayecto de la empresa en Ecuador.
- Número de los empleados.
- Actividades de la empresa.
- Funcionamiento de Líneas de producto y Áreas de soporte.
- Procesos que se realizan para prestar el servicio de explotación de petróleos.

##### Personal de Baker Hughes

- Edades de los trabajadores.
- Cualidades de los empleados de Baker Hughes.
- Estructura de la compañía.
- Salarios de los empleados.
- Inversión de Baker Hughes en capacitaciones y formación del personal.
- Rotación que existe en el personal.
- 

#### **Fase 2: Investigación para la evaluación del Clima Laboral**

Para poder obtener un diagnóstico del clima laboral, fue necesario evaluar a los mandos altos, medios y bajos que existen en Baker Hughes, es decir desde los gerentes hasta los cargos más bajos en la empresa. Esto permitió saber qué es lo que piensan sobre la compañía, para lo cual se tomará una muestra del total de los colaboradores de Baker Hughes de diferentes áreas para obtener información que mejore el clima laboral.

- **Realización de encuestas**

Esta herramienta es de gran utilidad para Baker Hughes y permitió obtener información importante para determinar el estado del clima laboral en un breve tiempo. La información que se obtuvo de los empleados se interpretó fácilmente lo que está afectando al clima laboral y cómo mejorarlo. La encuesta que se realizó en Baker Hughes fue de carácter anónima con el fin que los empleados encuestados puedan ser sinceros y contesten libremente lo que piensan.

- **Entrevistas al personal**

Las entrevistas al personal de Baker Hughes permitieron obtener información importante que no se consiguió mediante la encuesta, debe tomarse en cuenta que los entrevistados fueron de distintas áreas y cargos. Las entrevistas que se realizaron en la compañía, fueron planificadas con el fin de que los entrevistados respondan preguntas que nos permitieron obtener la información para mejorar el clima laboral.

### **Fase 3: Diagnóstico del Clima laboral**

Una vez terminada la fase de investigación, se procedió a la interpretación de la información. En base a los resultados obtenidos, se determinó el estado en que se encuentra el clima laboral en Baker Hughes. La organización debe conocerlo claramente. (Baguer Á., 2005, p. 88- 95)

### **Fase 4: Plan de estrategias comunicacionales**

Mediante el plan de estrategias comunicacionales Baker Hughes logrará tener una comunicación interna eficiente, de esta manera se analizarán los problemas que tiene la compañía para mejorar el clima laboral, unificar la cultura corporativa y lograr sentido de pertenencia del público interno.

El plan de estrategias comunicacionales busca mejorar los siguientes aspectos:

- Buscar nuevos canales de comunicación para que la información llegue a los empleados.

- Lograr credibilidad del público interno en los mensajes emitidos por la organización.
- Conjunto de estrategias, tácticas, acciones a realizarse para conseguir una comunicación interna efectiva.
- Obtener orden en la información de Baker Hughes.
- Sensibilizar a los mandos altos, medios y bajos sobre la importancia de la comunicación empresarial y el uso de las herramientas comunicacionales.
- Ayudar a la difusión de información importante para la empresa.

(Ongallo C., 2007, p.211-215)

### **3.2.2 Sentido de pertenencia del público interno**

#### **3.2.2.1 Sentido de pertenencia en la empresa privada Baker Hughes**

El sentido de pertenencia es cómo los empleados se sienten en la empresa. Es la satisfacción del público interno para desempeñar su trabajo. Las empresas no podrán aprovechar las capacidades y desempeño del personal si estos no se sienten a gusto en la compañía. Es importante que la empresa brinde seguridad, que se envíe información clara, procesos en los que el personal se sienta involucrado para lograr que se sientan parte de la empresa, creando sentimientos de responsabilidad, emprendimiento y liderazgo en los procesos empresariales. Esto generará un buen clima laboral y una empresa competente. (Blanchard K., Radolph J. y Radolph A., 2004, p. 84-85)

Las organizaciones que brindan servicios, deben tomar en cuenta que: “la actitud del trabajador en el momento que se dispensa en un servicio determinado adquiere gran importancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad del servicio prestado.” (Chiang M., Martin M. y Núñez A., 2010, p.152). Además otros autores como Newstron y Devis afirman que el sentido de pertenencia de los empleados es un conjunto de emociones y sentimientos,

buenos o malos, de cómo los empleados ven a la empresa. (Chiang M., Martin M. y Núñez A., 2010, p.154)

### **3.2.2.2 Satisfacción laboral de los colaboradores de Baker Hughes**

Baker Hughes debe tomar en cuenta los aspectos por los cuales el público interno puede encontrarse insatisfecho en la organización con el fin de dar soluciones a los problemas causados por la falta de identidad que existe en la empresa.

Los motivantes para la insatisfacción laboral de los empleados de Baker Hughes pueden ser por:

- Que el empleado no tiene las capacidades necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo que le fue designado.
- Baker Hughes no capacita continuamente a los empleados para mejorar su trabajo y cumplir objetivos, causando desmotivación.
- Exceso de estrés en la empresa para cumplir metas.
- Mal ambiente laboral dentro de la empresa.
- Competencia desleal entre líneas de producto.
- Rechazo al cambio, monotonía de trabajo.
- Espacio físico incómodo para el trabajo.
- Falta de importancia a la retroalimentación que existe entre empleados y la empresa.
- Pocos incentivos de trabajo.
- Escasos Beneficios empresariales.
- No se toma en cuenta la comunicación interna.
- Débil cultura corporativa.

(Banguer Á., 2011, p.150)

### 3.2.2.3 Factores para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados

La satisfacción laboral es un fuerte factor que Baker Hughes debe potenciar para lograr un bienestar laboral para alcanzar un desempeño favorable.

- **Satisfacción con el trabajo:** Interés por desarrollar correctamente las funciones asignadas, capacitación, cantidad del trabajo, éxito individual, de área y empresarial.
- **Satisfacción con salarios:** El equilibrio en la remuneración de los empleados según las responsabilidades y funciones que tienen en la empresa.
- **Satisfacción con promociones:** Oportunidades de formación y crecimiento de los individuos en la empresa y en planes de carrera.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** Créditos, premiación, elogios que se dan a los empleados por su trabajo, cumplimiento de objetivos y metas.
- **Satisfacción con los beneficios extralegales:** Seguros médicos, permisos, licencias entre otros. Hace referencia a las cosas extras que da la empresa a los empleados para su bienestar.
- **Satisfacción con las condiciones laborales:** Horarios de trabajo, descansos (media mañana, almuerzo, media tarde), descansos, ergonomía de trabajo, temperatura de trabajo.
- **Satisfacción con las líneas supervisoras:** Relaciones interpersonales con los supervisores y gerentes. El modo en que se da la comunicación para difundir la información entre diferentes mandos.
- **Satisfacción Con los compañeros de trabajo:** amistad, competencia, solidaridad, compañerismo, respeto entre los empleados.

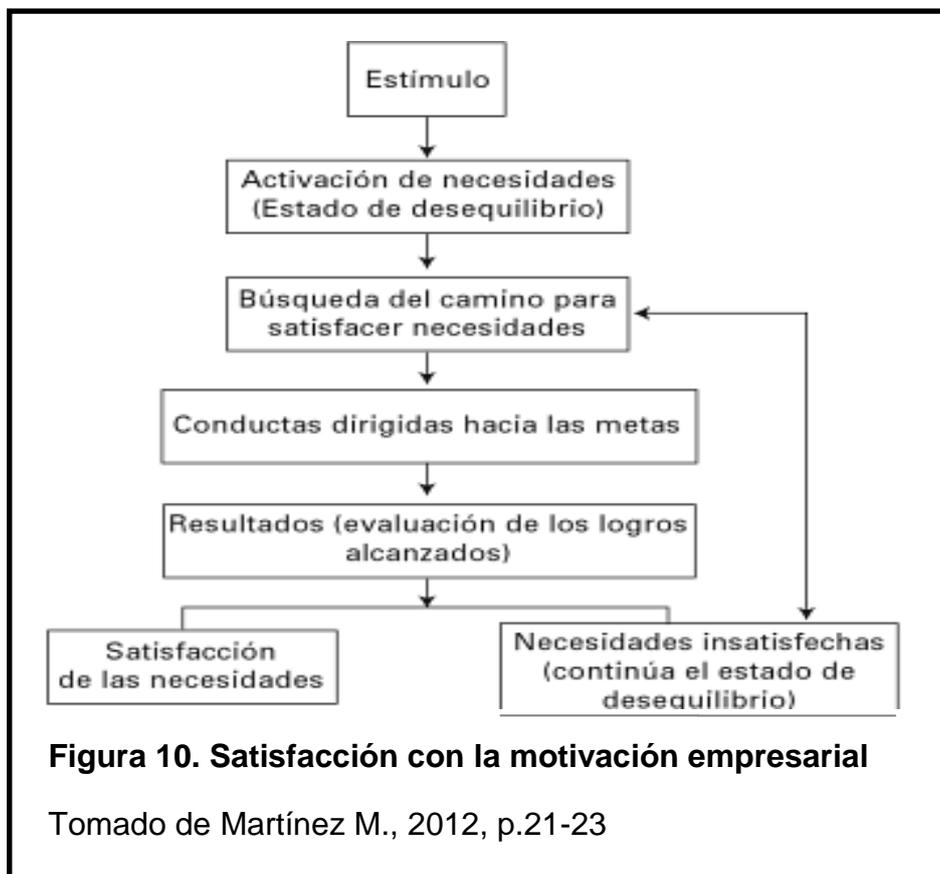
- **Satisfacción con los procesos:** forma en la que se desarrollan los procesos en la organización para que los involucrados en el cumplimiento de un proceso determinado se sientan a gusto.

- **Satisfacción con la carga de trabajo:** la manera en que los empleados pueden realizar el trabajo debe ser de acuerdo al tiempo y capacidades de cada individuo.

(Chiang M., Martin M. y Núñez A., 2010, p.166-170)

- **Satisfacción con la motivación empresarial:** Debe tomarse en cuenta las necesidades del público interno. Baker Hughes debe tomar en cuenta los ideales, ilusiones, entusiasmos con el que los empleados realizan su trabajo, para de esta manera diseñar objetivos laborales y personales. La empresa debe realizar acciones que hagan que sus empleados se sientan importantes, que les enseñe a emprender y colaborar con el crecimiento empresarial.

(Martínez M., 2012, p.21-23)



#### **3.2.2.4 Identidad del público interno en Baker Hughes**

Baker Hughes debe hacer un análisis del sentido de pertenencia de los empleados, para mejorar los aspectos que puedan crear mayor identidad con la empresa. La comunicación en la empresa ayudará a que los colaboradores se sientan mejor dentro de la empresa por lo cual es importante analizar cuáles son las debilidades del sentido de pertenencia. Es importante lograr que su público interno se sienta parte de la organización, esto fomentará el crecimiento y la satisfacción de formar parte de una de las mejores empresas de servicios petroleros.

La fusión que realizó Baker Hughes aumentó notablemente el personal por lo cual se debe ejecutar un seguimiento y constatación del sentido de pertenencia de los empleados que pertenecían a BJ Services y los que ya eran Baker Hughes.

## **CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA, CLIMA LABORAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA EMPRESA BAKER HUGHES ECUADOR, PARA DESARROLLAR UN PLAN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES.**

### **4.1 Entrevistas Realizadas a empleados de Baker Hughes**

#### **4.1.1 Propósito de las entrevistas**

Las entrevistas se llevaron a cabo en la empresa Baker Hughes, el día 21 de mayo de 2013, con la finalidad de obtener información sobre el clima laboral, la cultura corporativa y el sentido de pertenencia que actualmente existe en la empresa de servicios petroleros.

Mediante las entrevistas se consiguieron datos importantes sobre el proceso de fusión con la empresa BJ Services y la división de líneas de servicios, con estas analizaremos cómo los empleados recibieron los cambios que se realizaron en la empresa y las herramientas comunicacionales que se utilizaron o no para informar al personal.

Se realizaron 7 entrevistas de manera aleatoria dentro del personal de Baker Hughes, se tomó en cuenta que los entrevistados sean de distintas áreas y de diferentes jerarquías para poder obtener opiniones e información real desde diferentes perspectivas.

De las opiniones conseguidas se pudo determinar cuál es la situación actual de la comunicación interna dentro de Baker Hughes para potenciar las fortalezas y atacar las debilidades mediante un plan de estrategias comunicacionales.

En el anexo 3 podemos encontrar las entrevistas realizadas al personal de Baker Hughes.

#### 4.1.2 Sinopsis de las Entrevistas

- **Entrevista 1**

Karla Novoa trabaja en Baker Hughes y estuvo presente cuando la empresa Baker Hughes y BJ Services se fusionaron. Según la entrevista realizada a Karla, ella si tuvo conocimiento

**Entrevistada:** Karla

Novoa

**Cargo:** Especialista de  
Impuestos Indirectos  
Baker Hughes

antes que se dé la fusión, ya que le llegó un mail al correo de la empresa. Comenta que existieron comunicados sobre el proceso lo que le hizo saber sobre la fusión.

Dentro de los cambios en los procesos de su área, básicamente estuvo el involucramiento en el sistema que manejaba BJ, para ver como se realizaba la parte contable y como eran los procesos específicos que tenían en esa línea.

Comenta que durante el proceso de fusión le tocó dar todo su apoyo para acoplarse al nuevo impacto que causaba el manejo de los nuevos procesos que se debían realizar y el aprendizaje sobre qué es lo que hacía esa línea también.

Para Novoa, las estrategias comunicacionales que se utilizaron para dar a conocer la fusión estuvieron completas y no hizo falta otra herramienta de comunicación. Cada aérea era la encargada de involucrarse en todos los aspectos de su competencia de acuerdo a su cargo. Afirma además que era cuestión de que cada uno involucrarse con la fusión.

Sin embargo, considera que algo que hubiese fortalecido este proceso de fusión hubiera sido la herramienta comunicacional conocida como “capacitación” ya que las charlas que se dieron no fueron profundas, en ese aspecto considera que hizo falta detallar la información sobre la fusión.

La división de líneas de producto como todo cambio dentro de la empresa se comunica únicamente por mail, de esa misma manera se conoce cómo queda la estructura organizacional y cada líder de las diferentes áreas informa al

grupo a su cargo qué cambios se realizarán, qué deberán hacer y el impacto que tendrán estos cambios.

Lo que Novoa sugiere para mejorar los procesos comunicacionales en Baker Hughes debe ser tratado con detalle de principio a fin. Desde que se iniciaron los cambios, cómo van evolucionando y cómo se finalizarán.

- **Entrevista 2**

Cristian Pambi afirma que sí conocía sobre la fusión que iba a realizar Baker Hughes con BJ Services, ya que desde años atrás se mencionaba dicha fusión. Cree que ha sido una buena estrategia ya que las dos empresas se complementan en los servicios petroleros que ofrecen al cliente.

**Entrevistado:** Cristian Pambi  
**Cargo:** Especialista de Sistemas Baker Hughes

La manera en que se enteró, fue por correo electrónico y por información de boca a boca donde se mencionaba que Baker Hughes compró a BJ Services. Pasó bastante tiempo desde los anuncios de la fusión y recientemente hace unos meses se concretó la unión de las dos empresas.

El afirma que con la fusión se sintieron complementados, porque en verdad Baker necesitaba del servicio que BJ proporcionaba, así Baker Hughes seguía creciendo e implementando más servicios. En el área de sistema los cambios que se han dado fue la implementación del software de BJ Services, que es el que se está utilizando actualmente. Dentro de la parte comunicacional no existió problema ya que el personal estuvo pendiente y sabía que en cualquier momento se concretaría la fusión.

La división de las líneas de producto estuvo a cargo de recursos humanos, ellos mediante correo electrónico o reuniones nos informaron sobre la división reciente de las líneas de producto.

Una de las sugerencias que él considera apropiada es que se mejore la interconectividad entre los usuarios de Baker para realizar los procesos con más rapidez.

- **Entrevista 3**

Gabriela Guayaquil tenía conocimiento sobre la fusión que se realizaría entre Baker Hughes y BJ Services, la misma que llevó tiempo, porque se realizó por etapas. Ella se enteró de la fusión mediante un correo electrónico que llegó desde Houston y después mediante reuniones a las que debía asistir cada área, pero la información fue breve.

**Entrevistado:** Gabriela  
Guayaquil  
**Cargo:** Especialista de  
Nómina Baker Hughes

El proceso le causó varios inconvenientes, sobre todo, por la resistencia que tenía los empleados de Baker Hughes y BJ Services. Considera que los procesos se llevaron como estaban planificados. En la parte comunicacional cree que debió existir una mejor explicación para que los procesos fluyan mejor.

En el trabajo del área de Nómina, sí se tuvieron que hacer algunos cambios como: ajustes, unificar procesos, unificar conceptos para poder ajustar la nómina que ellos llevaban, cambios a los procesos y políticas de la nómina que llevaba Baker Hughes.

Guayaquil menciona que los procesos comunicacionales que se han dado para la división de líneas de servicio se manejaron de igual manera que la fusión. Se informó sobre el tema a través de un correo electrónico, donde se explicaba cómo se dividían las líneas de producto, pero no se realizó una capacitación o reunión para explicar por qué otra vez se está trabajando por líneas de producto.

Una de las recomendaciones que propone Guayaquil es que exista una mejor comunicación y que se hagan reuniones. No solo se informe los cambios por correo electrónico y que se explique de mejor manera a los empleados los cambios que se dan en la compañía.

- **Entrevista 4**

Cabe indicar que Xavier Mora es un empleado nuevo en la empresa Baker Hughes con menos de un año en funciones.

**Entrevistado:** Xavier Mora

**Cargo:** Ingeniero en aplicaciones de venta

El afirma según las conversaciones que ha tenido con sus compañeros de trabajo que la manera en que se enteraron de la fusión fue mediante correo electrónico. Pero no está bien informado sobre cómo se da la fusión, porque él no pertenece al aérea de BJ Services. Sabe que existe una fusión con BJ porque les dijeron en la inducción para iniciar su trabajo en Baker Hughes.

De los procesos y herramientas comunicacionales, el que se utiliza de manera masiva, es el correo electrónico, ya que todas las personas que estamos en Baker tenemos una cuenta electrónica empresarial y a través de este medio recibimos la mayor cantidad de información de los procesos comunicacionales y de todo lo que es calidad y seguridad.

En el proceso de la fusión, los clientes no se vieron afectados ya que siguieron operando como normalmente lo hacían con la oportunidad de tener otra línea de servicio para su beneficio. En cuanto a las divisiones de las líneas de producto, se han difundido bien al cliente y tienen claro cuál es el proceso de Baker Hughes.

Se deben resolver algunos problemas: cómo se canalizan los pedidos del cliente y la información que ellos necesitan, así los clientes continuarán vinculados a los servicios que ofrece Baker Hughes.

Según Mora hoy en día la herramienta comunicacional principal es el correo electrónico, ya que estos otros medios como: pancartas, buzones, no son del todo efectivos porque la gente no se interesa en ellos. El correo electrónico

para él es una forma más interactiva, también se debería tratar que a los medios digitales se les dé una mayor utilización.

- **Entrevista 5**

Galo García, empleado de Baker Hughes Ecuador durante varios años testimonia que él antes que Baker Hughes se fusionara con BJ Services no tenía ningún tipo de conocimiento sobre el cambio que se iba a realizar. Cuando Baker compró a BJ, él se enteró por un correo electrónico sobre la fusión.

**Entrevistado:** Galo

García

**Cargo:** Coordinador de logística Baker Hughes

Según García, en el área de logística, no tuvieron mayor afectación ya que los mismos procesos que hacían para Baker Hughes los hacían para BJ Services, lo único que si tuvieron que hacer fue una modificación en la razón social para enviar a aduana y los nuevos representantes nombrados.

Sobre los procesos comunicacionales asegura que todo continúa igual después de la fusión y en la nueva división de las líneas de producto de igual manera se enteraron de dicho cambio por un correo electrónico.

Respecto al proceso de fusión considera que fue un cambio difícil porque estaban acostumbrados a un proceso específico para una sola línea de producto, pero por el hecho que se hayan dividido las líneas otra vez no variado en nada el trabajo diario.

Para mejorar la comunicación el Coordinador de logística afirma que es necesario que se informe más continuamente sobre los cambios que se dan en la empresa y que se utilicen otros recursos como presentaciones físicas para una mejor explicación.

- **Entrevista 6**

Cristina Mena, Analista de logística informa que la empresa Baker Hughes si les comunicó sobre la fusión con Bj Services. La forma en que les hicieron saber de la unificación fue por correo electrónico.

**Entrevistado:** Cristina Mena

**Cargo:** Analista de logística Baker Hughes

Esto causó que la gente no supiera claramente lo que era BJ Services y lo que conllevaba esta fusión, pero ya era un hecho. Poco a poco se fueron conociendo los productos que tenía BJ y se comenzó a trabajar normalmente. Considera que la mayor afectación que sufrieron fue que al ser una línea más de productos aumentó su carga laboral.

La división de las líneas de producto, obligó a reorganizar los procesos y a asignar persona para cada línea, para así poder brindar una mejor asistencia.

Mena considera que la información que se transmite por correo electrónico es una buena manera, pero también cree importante tener charlas o inducciones como debió darse durante la fusión de las dos empresas. Afirma que es bueno tener nuevas herramientas comunicacionales para saber qué se está haciendo en la empresa.

- **Entrevista 7**

Luis Rodríguez, quien desempeñaba funciones en la empresa BJ Services, hoy en día se encuentra trabajando para Baker Hughes con el mismo cargo.

**Entrevistado:** Luis

Rodríguez

**Cargo:** Especialista en  
Tesorería Baker Hughes  
– Ex empleado de BJ  
Services

Él comenta que se enteraron que Baker Hughes compró a BJ Services por medio de un correo electrónico enviado desde Houston, luego el gerente encargado de BJ en Ecuador, confirmó la noticia de la fusión.

Rodríguez informa que este cambio fue difícil porque los puestos que existían en Baker y BJ se repetían. Es decir, habían dos trabajadores que cumplían las mismas funciones, por lo cual, una de las dos personas de las distintas empresas tenían que tomar la decisión de quedarse o no para seguir operando como Baker. Las personas que pertenecían a BJ Services como reacción tuvieron una gran incertidumbre porque nadie sabía cuál iba a ser su situación laboral.

Los beneficios que tenía la gente que pertenecía a BJ se mantuvieron y fueron similares en cuestión laboral y económica. Lo que marcó una diferencia fue el volumen de trabajo que existía, en Baker era mayor, BJ era la cuarta parte de lo que es Baker Hughes. Hoy en día se siente bien en la empresa porque logró acoplarse rápidamente.

Sobre la parte comunicacional de la fusión, Rodríguez considera que para la gente de BJ Services, existió una buena comunicación porque el departamento de Recursos Humanos realizó bien su trabajo. Nos explicaron cómo iba a ser el proceso, cómo se maneja Baker y utilizaron charlas para dar explicaciones. Considera que hubiese sido bueno utilizar más herramientas comunicacionales para ampliar un poco la información de los motivantes de la fusión.

En cuanto a cultura corporativa el percibe que al ser empresas que brindaban servicios similares no existe mayor diferencia entre las culturas, pero en lo que es procesos sí, porque Baker tiene muchos más que BJ. Baker maneja casi todo afuera del país, BJ manejaba muchas cosas locales.

La parte de cementación (recubrimiento de las paredes del pozo) de pozos es lo que realizaba BJ y por lo cual Baker decide comprar esta empresa, hoy en día siguen trabajando aparte pero es una línea más de producto que se llama pumpin. Los empleados de BJ Services no han sido mezclados con los de Baker Hughes. A nivel operativo siguen trabajando igual pero en la parte administrativa se han desarrollado varios cambios porque BJ entró al sistema de Baker

## **4.2 Encuestas Realizadas a los empleados de Baker Hughes**

### **4.2.1 Universo de la población en Baker Hughes Ecuador**

Baker Hughes Ecuador tiene un total de 800 empleados que son parte de la empresa. Están divididos según sus funciones en la matriz en Quito y en el Coca porque son las plantas más grandes, además tienen dos pequeñas plantas donde trabaja la minoría de empleados: en Lago Agrio y en la Mitad del Mundo. Los colaboradores de la compañía están divididos según las líneas de producto y áreas de soporte.

Se escogió esta población de investigación, después de una pre-investigación realizada por el departamento de Recursos Humanos, a través de la que se descubrió que a raíz de la fusión con la empresa BJ Services y la división de las líneas de producto se ha generado una mezcla de culturas corporativas, afectando al clima laboral y al sentido de pertenencia de los empleados.

#### 4.2.1.1 Muestra de la población en Baker Hughes Ecuador

Se tomó una muestra aleatoria y representativa de toda la población a la cual se aplicó la encuesta.

##### 4.2.1.1.1 Fórmula de Muestreo

Para determinar la muestra del total de empleados de la empresa, se trabajó con un 3% a 5% de error ya que no existe un 100% de confianza. De esta manera la información que se obtuvo de las encuestas y los cambios que puedan darse en las opiniones del público interno están justificados por el margen de error utilizado. Debe tomarse en cuenta que los empleados de Baker Hughes están en constante rotación de puestos físicos de trabajo según la ubicación de los pozos petroleros operados y la planta que les hayan asignado.

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{800}{(0.03)^2 (800-1) + 1}$$

$$n = \frac{800}{(0.0009) (799) + 1}$$

$$n = \frac{800}{1.7191}$$

$$N = 465$$

El Total de encuestas que se realizaron fue de 465, según la fórmula de la muestra. Por el interés de los empleados en participar en la encuesta se realizaron 520, en la matriz en Quito y en la planta del Coca por facilidades logísticas. La distribución de encuestas efectuadas fue la siguiente:

**Tabla 2.** Encuestas a realizarse

<b>Lugar de realización de la encuesta</b>	<b>Número de encuestas realizadas</b>
Matriz en Quito	280
Planta del Coca	240
<b>TOTAL DE ENCUESTAS</b>	<b>520</b>

### Tomado de Baker Hughes Ecuador

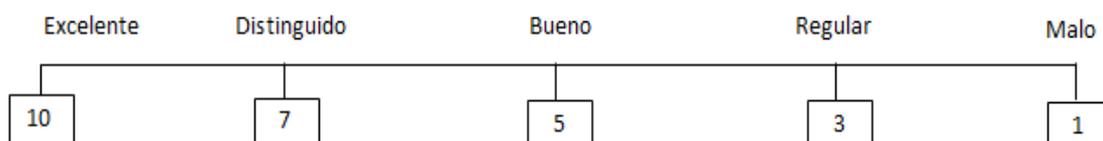
#### 4.2.2 Modelo de encuesta realizada

##### Encuesta Baker Hughes

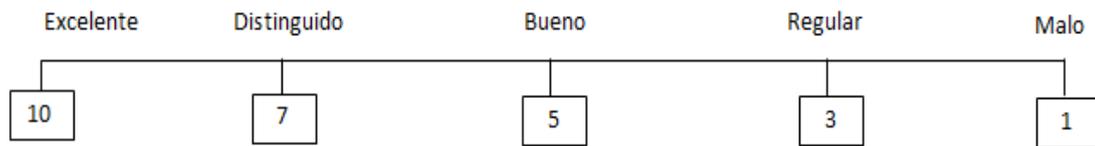
Esta encuesta, se realiza con el fin de mejorar los procesos comunicacionales de la empresa Baker Hughes, por lo cual se les agradecerá que la contestación de las preguntas sea totalmente sincera. Todas las encuestas son de carácter anónimo, es decir no se identificará quién es la persona que respondió. Por favor al final de la encuesta NO firmar Gracias.

¿En cuál línea de producto o área de soporte trabaja? \_\_\_\_\_

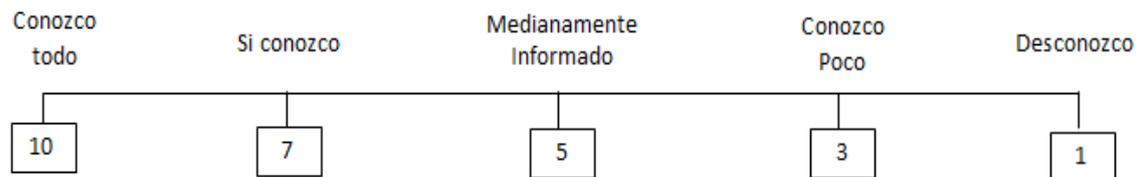
1. ¿Siente usted que Baker Hughes es una gran empresa para trabajar? (Califique del uno al diez, siendo 10 excelente y 1 malo.)



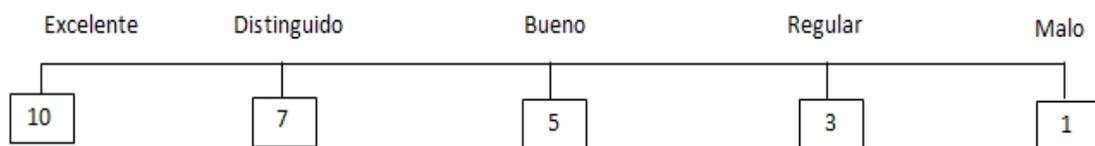
2. ¿Cómo califica usted su relación con la jefatura? (califique del uno al diez, siendo 10 excelente y 1 malo)



3. ¿Conoce todo lo que tiene que hacer en su trabajo para cumplir con las metas de Baker Hughes? (Califique del uno al diez, siendo 10 conozco todo y 1 desconozco)



4. Califique los beneficios que le da Baker Hughes. (Califique del uno al diez, siendo 10 excelente y 1 malo)



5. Sugerencias para mejorar el clima laboral (Escriba una frase)

---

6. ¿Conoce usted la historia, misión, visión y objetivos de Baker Hughes?

Si  No  Algo

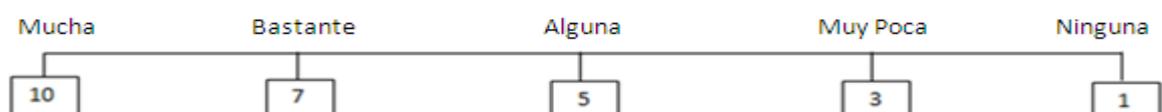
7. ¿Conoce usted los valores y principios de la empresa?

Si  No  Algo

8. ¿Está enterado de las políticas, procedimientos y el reglamento interno de Baker Hughes?

Si  No  Algo

9. En el proceso de fusión entre Baker Hughes y BJ Services, califique: ¿Cuanta información recibió sobre el tema? (califique del uno al diez, siendo 10 mucha y 1 ninguna)



10. ¿Por qué razón usted tomaría la decisión de cambiarse de trabajo? (Enumere del 1 al 5 según el grado de importancia, donde 1 es el de mayor importancia y 5 el de menor importancia)

Razones económicas

Crecimiento profesional

Distancia Familiar

Capacitación

Mal clima laboral


11. Indique en una frase ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación en Baker Hughes?

---



---

12. ¿Su jefatura le mantiene constantemente informado sobre las metas, el desarrollo y el cumplimiento de las mismas? (Califique del uno al diez, siendo 10 excelente y 1 malo)

Excelente	Distinguido	Bueno	Regular	Malo
10	7	5	3	1

13. ¿La evaluación del cumplimiento de su trabajo, le deja totalmente satisfecho? (califique del uno al diez, siendo 10 mucha y 1 ninguna)

Mucha	Bastante	Alguna	Muy Poca	Ninguna
10	7	5	3	1

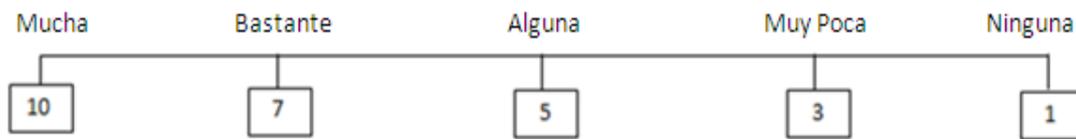
14. ¿La empresa reconoce su trabajo y su potencial laboral?

Si  No  Algo

15. ¿Considera usted que la estructura de la empresa es la óptima para satisfacer el mercado?

Si  No

16. ¿Cree usted que está totalmente informado del proceso de división de líneas de producto?  
(Califique del uno al diez, siendo 10 mucha y 1 ninguna)



17. ¿Conoce usted, si existe un área de comunicación interna dentro de la empresa?

Si  No

18. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar? (Seleccione 3)

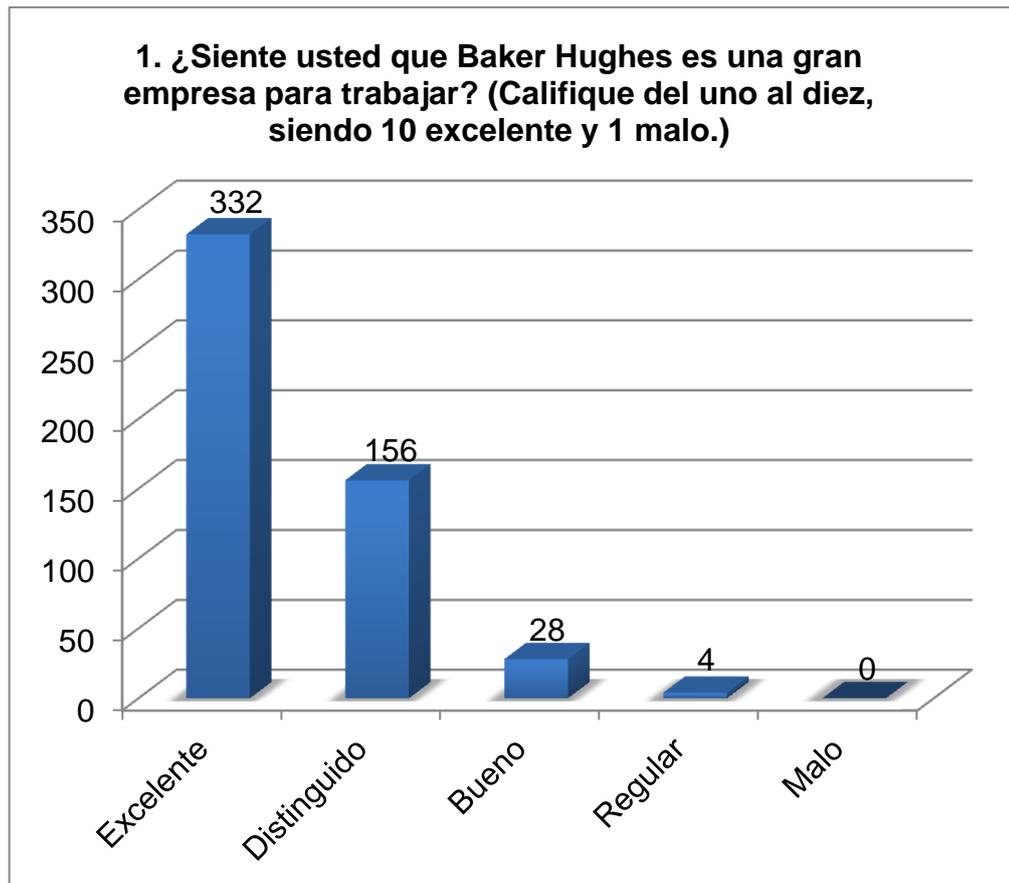
Reuniones informativas	Buzón de sugerencias
Revista o periódico interno	Intranet (Correo electrónico)
Cartelera	Circulares
Jornadas de Integración	Video conferencias
Otras _____	

Gracias por su colaboración, paciencia y sinceridad al llenar esta encuesta.

#### 4.2.2.1 Resultados de la encuesta realizada a Baker Hughes

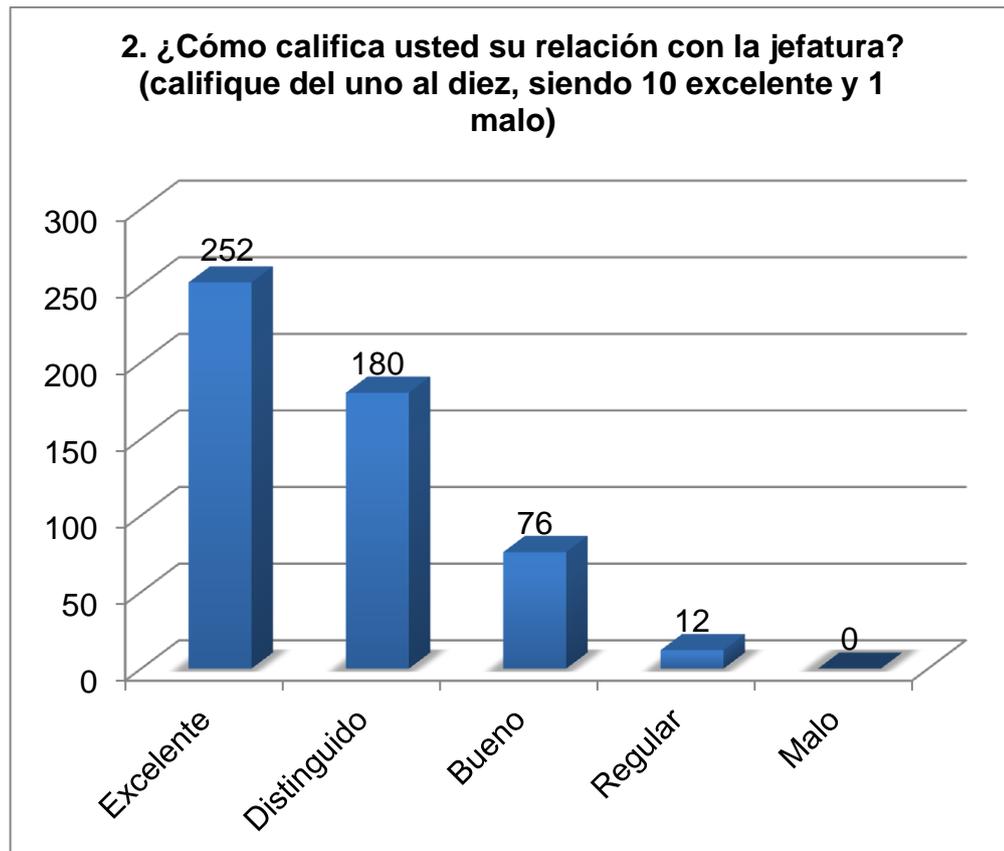
La encuesta se realizó a 520 empleados de Baker Hughes, de distintas áreas de trabajo por lo que se preguntó: ¿En cuál línea de producto o área de soporte trabaja?, para tener constancia desde diferentes perspectivas.

**A continuación se detallarán los resultados obtenidos en la encuesta:**



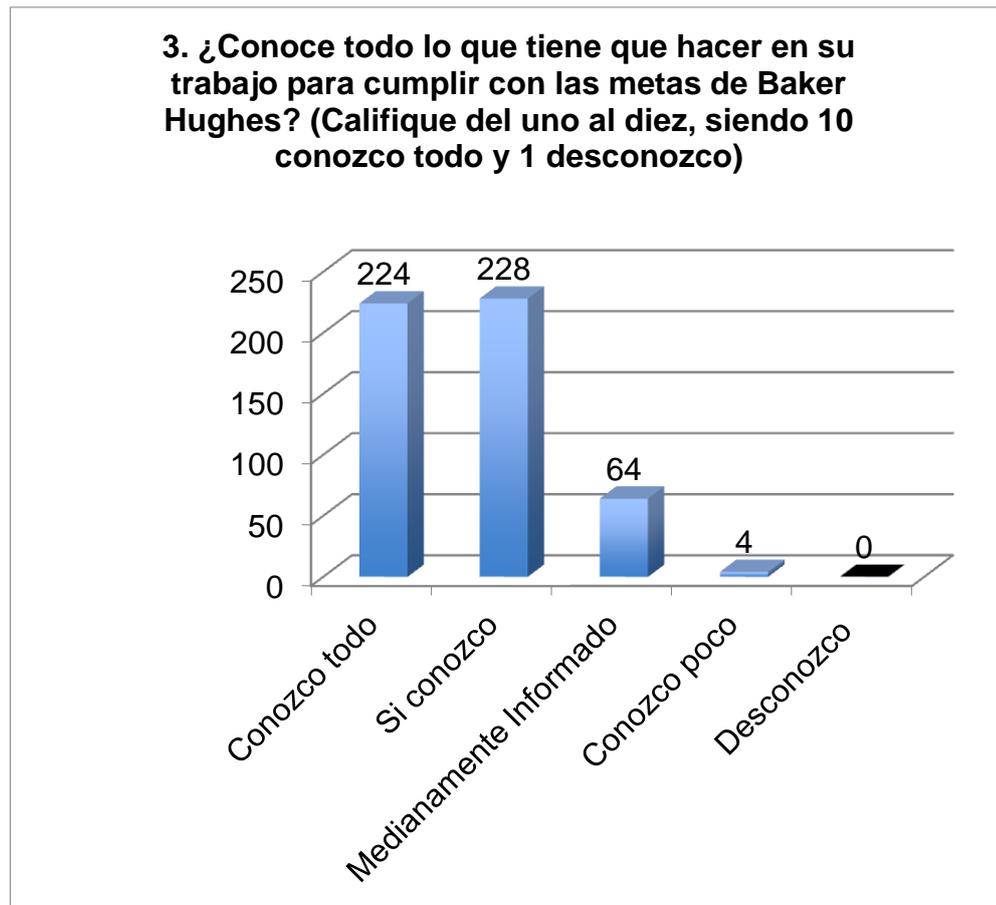
#### **Interpretación del gráfico:**

Se puede definir que la mayoría del público interno considera que Baker Hughes es una gran empresa para trabajar, 332 empleados calificaron a la empresa como excelente, seguido por 156 que consideran que es un lugar distinguido, lo cual es bueno porque está dentro de la más alta calificación. La minoría de trabajadores afirma que Baker es un lugar degradable para trabajar, 28 personas piensan que es un lugar bueno, mientras que solo 4 personas consideran que Baker Hughes es regular.



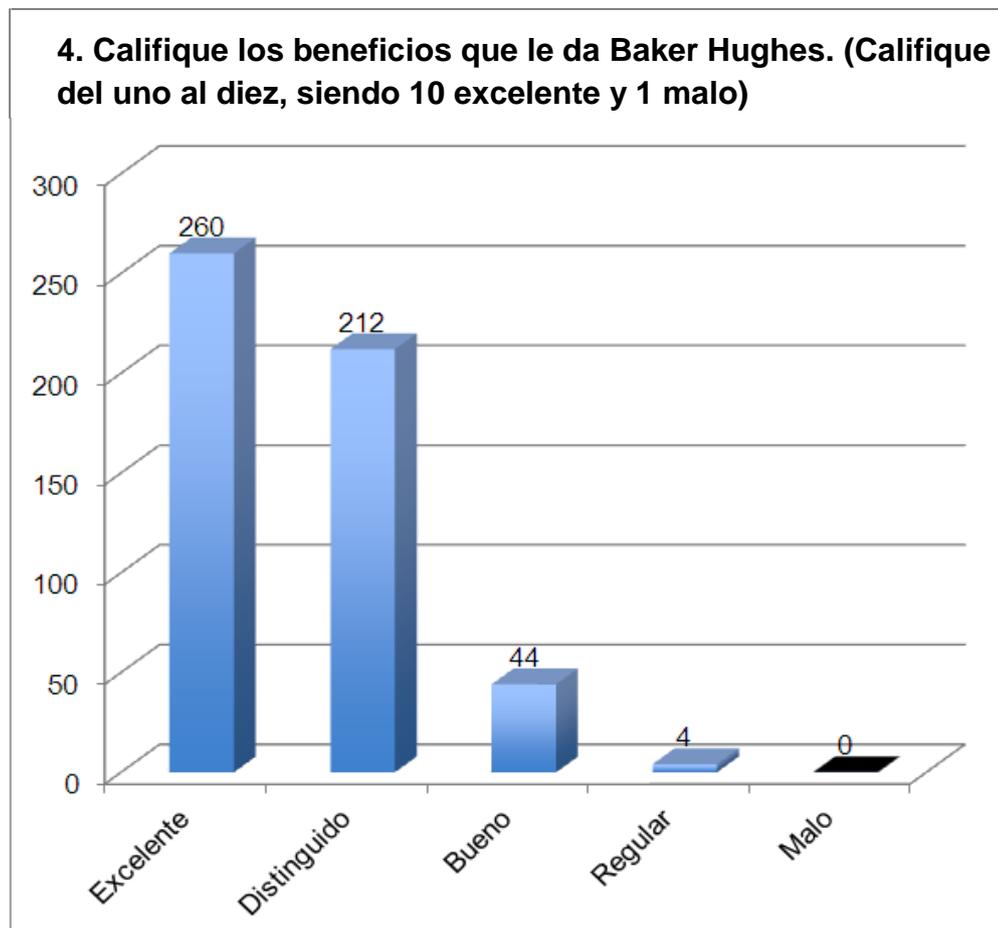
**Interpretación del gráfico:**

La relación que tienen los empleados con los sus jefes es excelente según 252 empleados encuestados, 180 trabajadores afirman que la relación es distinguida, 76 consideran que es buena; mostrándose estos tres estándares como la mayoría en calificación. Únicamente 12 colaboradores de la empresa sienten que es regular, mientras que ninguna persona califica la relación con los superiores como mala.



#### **Interpretación del gráfico:**

Al preguntar que tanto conoce el público interno sobre las funciones que deben realizar para cumplir metas empresariales, se han obtenido resultados favorables, 224 afirman que conocen todo, 228 sí conocen, 64 están medianamente informados y 4 personas conocen poco. Lo cual muestra que los colaboradores de Baker Hughes sí conocen las funciones que deben realizar para el cumplimiento de metas. Se debe potenciar el conocimiento de las personas que están medianamente informadas para que desarrollen mejor su trabajo.



#### **Interpretación del gráfico:**

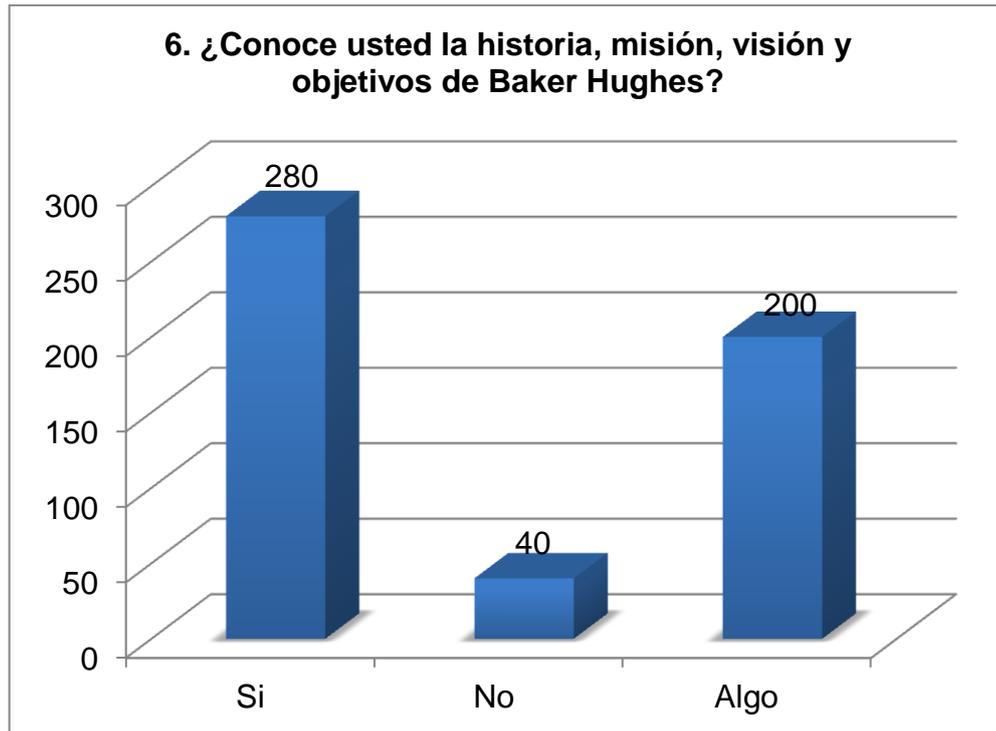
Los beneficios que da Baker Hughes, son calificados como excelentes ya que 260 de los encuestados lo afirman, 212 consideran que son distinguidos, solamente 44 trabajadores piensan que son buenos y 4 que son regulares pero 0 empleados los evalúan como malos. Quiere decir que es una fortaleza de la compañía. El que su público interno tenga esa percepción sobre los beneficios, es bueno ya que permitirá potenciarlos en el plan de estrategias comunicacionales.

## **5. Sugerencias para mejorar el clima laboral (Escriba una frase)**

Esta pregunta fue abierta con la finalidad que los encuestados puedan dar opiniones sobre el clima laboral en la empresa. Dentro de los resultados obtenidos, sugieren que se mejore el clima laboral en los siguientes aspectos:

- Mayor comunicación entre los empleados de oficinas y los que están en campo.
- Orientación clara en las labores a realizarse.
- Contratación capacitada para que contribuya al desempeño de la empresa.
- Implementar incentivos por desempeño.
- Confianza en el personal.
- Interés de las jefaturas en escuchar al personal.
- Compañerismo y trabajo en equipo.
- Brindar charlas de motivación a los empleados.
- Reuniones periódicas con las jefaturas.
- Mayor información sobre metas y objetivos.
- Fomentar la unión interdepartamental para evitar la competencia desleal que existe.
- Que exista compromiso gerencial en lo que se dice y cómo se actúa.
- Implementar el pensamiento de trabajar por una empresa en conjunto y no por beneficio y satisfacción por área.

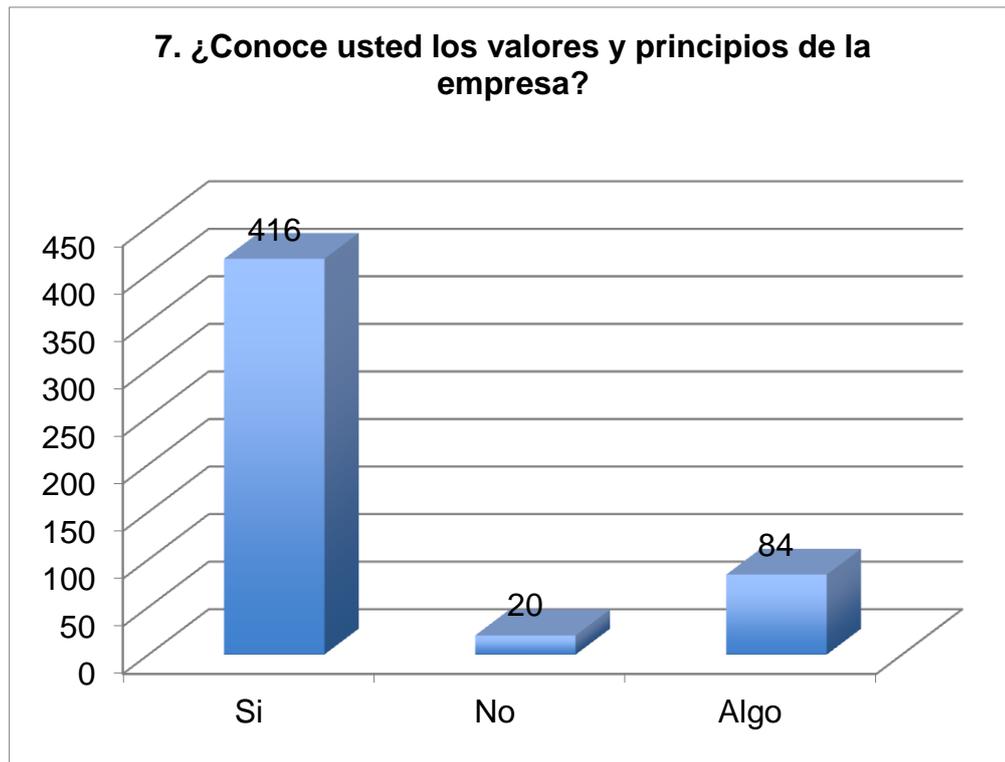
Cabe indicar que en la tabulación de esta pregunta se ha encontrado que un buen número de los encuestados no contestaron, lo que quiere decir que no fue de su interés o no quisieron contestar, demostrando que existe algún tipo de falencia en la identificación con la empresa para poder expresar lo que piensan y sienten respecto al clima laboral. Esto puede ser una de las razones por lo que los empleados que si respondieron sugirieran mejorar los aspectos anteriormente mencionados.



#### **Interpretación del gráfico:**

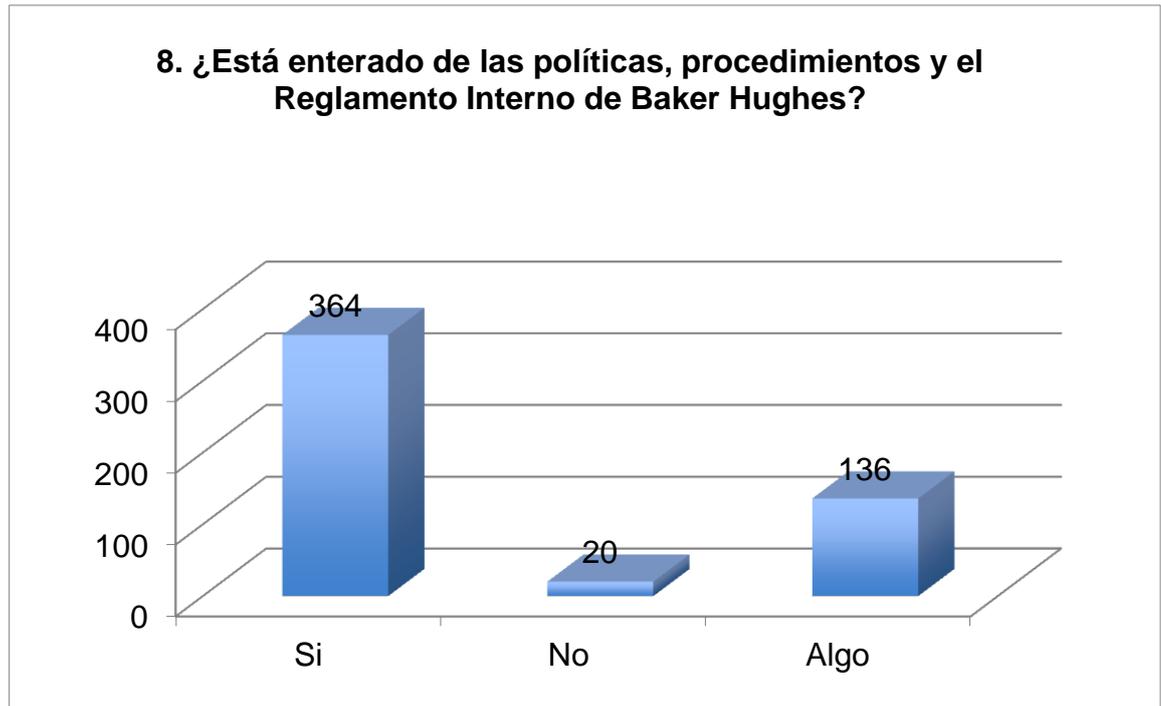
En esta pregunta se busca evaluar el grado de conocimiento de la filosofía corporativa, 280 empleados afirman que sí conocen la misión, visión, historia y objetivos de la empresa.

Debe tomarse en cuenta que Baker Hughes como empresa multinacional no tiene una misión y visión establecida por lo cual se ha planteado en el capítulo 3 la misión y visión para Baker Hughes Ecuador, es decir, que los empleados que contestan que sí conocen este tema es porque lo asocian con la historia y objetivos de la empresa. Los trabajadores que contestan que saben algo son un número significativo: 200 de los encuestados, mientras 40 trabajadores conocen poco. Por lo que, en el plan de estrategias comunicacionales, se debe considerar fortalecer el conocimiento de la filosofía corporativa, hasta que todos los empleados lleguen a saberlos.



**Interpretación del gráfico:**

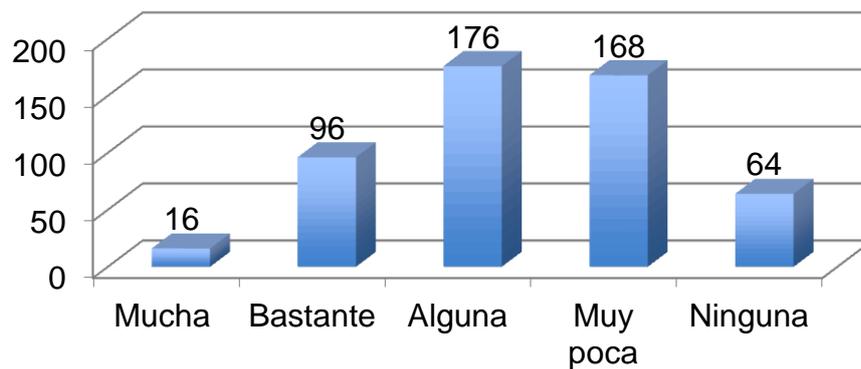
Al evaluar la cultura corporativa encontramos que los valores y principios de la empresa están bien posicionados, 416 trabajadores contestaron que sí conocen, 84 que conocen algo y 20 que no conocen. Lo ideal sería lograr sentido de pertenencia y que se identifiquen con los valores empresariales y principios, para mejorar los comportamientos. En el plan de comunicación se tomará en cuenta estos resultados para aumentar el conocimiento y la identificación del público interno. La meta será que el 100% de los empleados tengan total conocimiento sobre los valores y principios organizacionales.



**Interpretación del gráfico:**

El conocimiento de las políticas, procedimientos y reglamento, hace que los empleados actúen conforme a los parámetros de conducta establecidos por la organización, 364 trabajadores sí conocen, 136 empleados conocen algo, mientras que solo 20 no conocen. Se debe brindar más información para que el público interno con escaso conocimiento, pueda cumplir estos importantes parámetros reguladores en la empresa, permitiendo que los procesos se realicen correctamente. A pesar que la mayoría afirma conocerlos, no es suficiente ya que lo ideal es que todos los empleados conozcan al 100% el funcionamiento de la empresa y las normas que deben cumplirse.

**9. En el proceso de fusión entre Baker Hughes y BJ Services, califique: ¿Cuanta información recibió sobre el tema? (califique del uno al diez, siendo 10 mucha y 1 ninguna)**

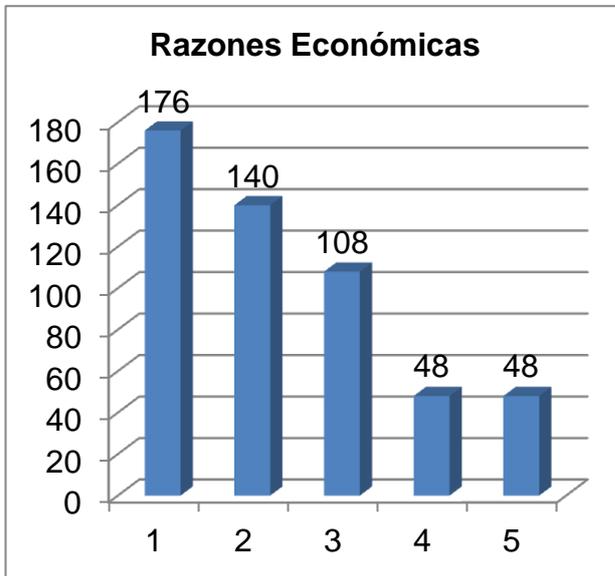


**Interpretación del gráfico:**

Esta pregunta busca determinar cuanta información se dio a los empleados de Baker Hughes y BJ Services sobre el proceso de fusión de las dos empresas, entre los 520 empleados que fueron encuestados, únicamente 16 consideran que recibieron mucha información, 96 afirman que bastante, 176 recibieron alguna, 168 muy poca y 64 ninguna.

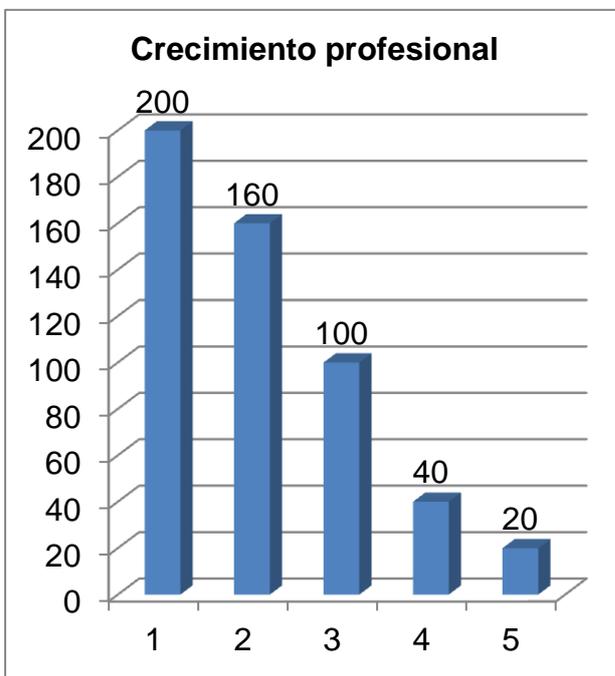
Al obtener estos resultados se diagnosticó que la mayoría de empleados tuvieron entre alguna y muy poca información, generando así una confusión entre los empleados por la incertidumbre que la escasa información causó. Esto generó problemas en el clima laboral porque los empleados de las dos compañías no sabían qué pasaba, sintiéndose amenazados.

**10. ¿Por qué razón usted tomaría la decisión de cambiarse de trabajo? (Enumere del 1 al 5 según el grado de importancia, donde 1 es el de mayor importancia y 5 el de menor importancia)**



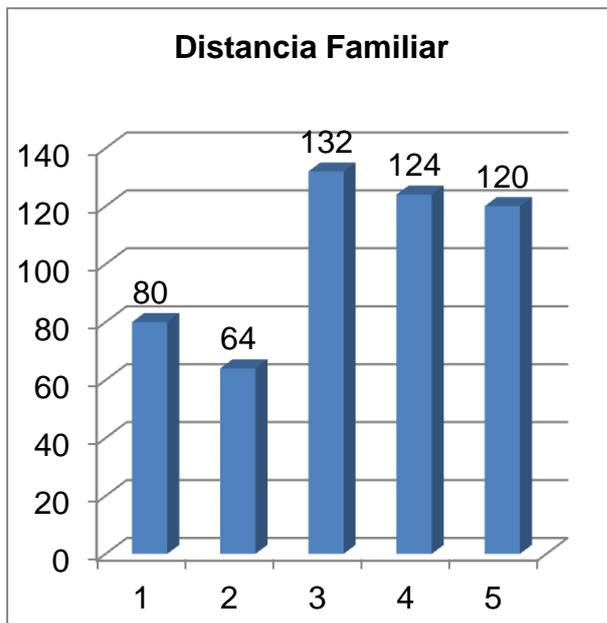
**Interpretación del gráfico:**

En la calificación se obtiene que 176 empleados dan mayor importancia a cambiarse de trabajo por factores económicos, 140 califican como bastante importante, 108 de mediana importancia, 48 de poca importancia y 48 de menor importancia.



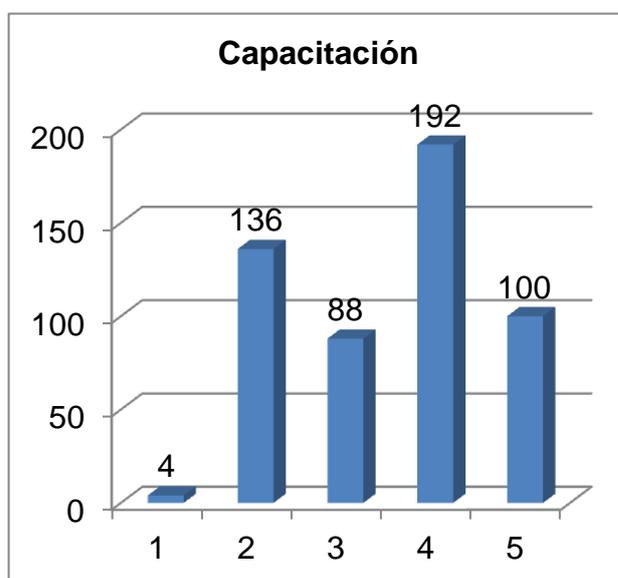
**Interpretación del gráfico:**

Los trabajadores de Baker Hughes en la calificación según el grado de importancia para cambiarse de trabajo por crecimiento profesional, para 200 sería de mayor importancia esta razón, 160 bastante importante, 100 de mediana importancia, 40 de poca importancia y 20 de menor importancia.



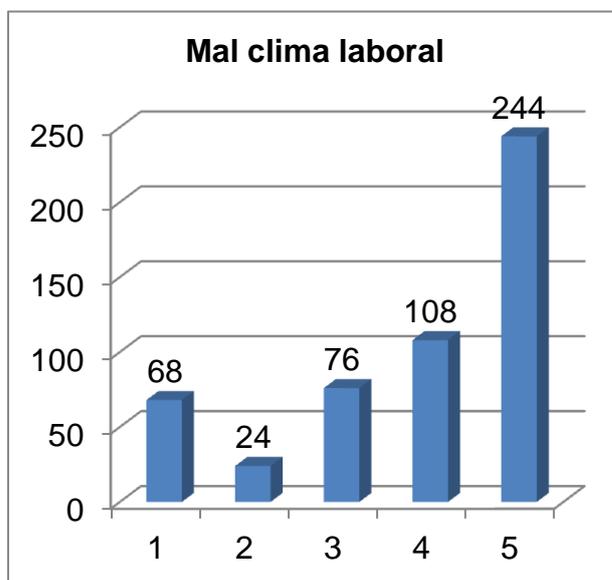
**Interpretación del gráfico:**

La encuesta realizada para evaluar la importancia del distanciamiento familiar ha sido calificada de la siguiente manera: 80 consideran que es de mayor importancia el permanecer lejos de su familia, 64 bastante importante, 132 de mediana importancia, 124 de poca importancia y 120 de menor importancia.



**Interpretación del gráfico:**

Los resultados conseguidos determinan que la capacitación tiene los siguientes grados de importancia entre los trabajadores: 4 piensan que es de mayor importancia, 136 bastante importante, 88 de mediana importancia, 192 de poca importancia y 100 de menor importancia.



#### Interpretación del gráfico:

Los colaboradores de Baker Hughes, califican a cambiarse de trabajo por motivos de clima laboral de esta forma: 68 piensan que es de mayor importancia, 24 bastante importante, 76 de mediana importancia, 108 de poca importancia y 244 de menor importancia.

#### Interpretación final de los gráficos:

Esta pregunta se realizó con la finalidad de evaluar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y cuáles son los factores para cambiarse de trabajo. Se pidió a los 520 empleados que evalúen del 1 al 5 según el grado de importancia en cada uno de los aspectos.

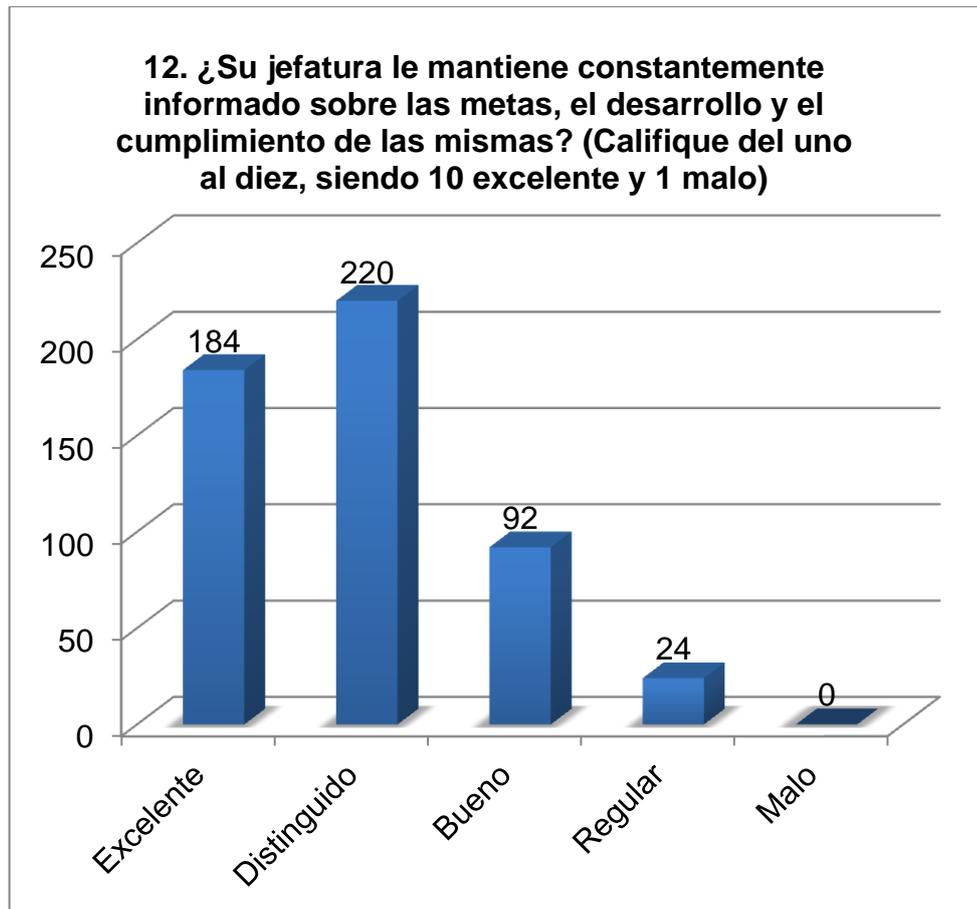
El análisis de los gráficos deja como conclusión, que el principal motivo por el cual tomarían dicha decisión es el factor económico a pesar de que Baker Hughes da buenas remuneraciones a su personal por crecimiento profesional. En el plan se buscará acciones que incentiven al personal a sentirse parte de la empresa. La distancia familiar es el siguiente aspecto por el cual deciden cambiar de lugar de trabajo, especialmente las personas que trabajan en campo, por lo cual se sugiere atacar este problema buscando que las familias se integren a la compañía y respalden a sus familiares. Finalmente se encontró que la minoría pensaría en renunciar por capacitación o el clima laboral, pero es un número significativo dentro de la empresa por lo cual se debe mejorar los dos aspectos para que se sientan satisfechos con la empresa y se consiga lealtad de los trabajadores.

**11. Indique en una frase ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación en Baker Hughes?**

Los resultados globales de los 520 empleados que fueron encuestados, establecen que para mejorar la comunicación en la empresa se debe realizar lo siguiente:

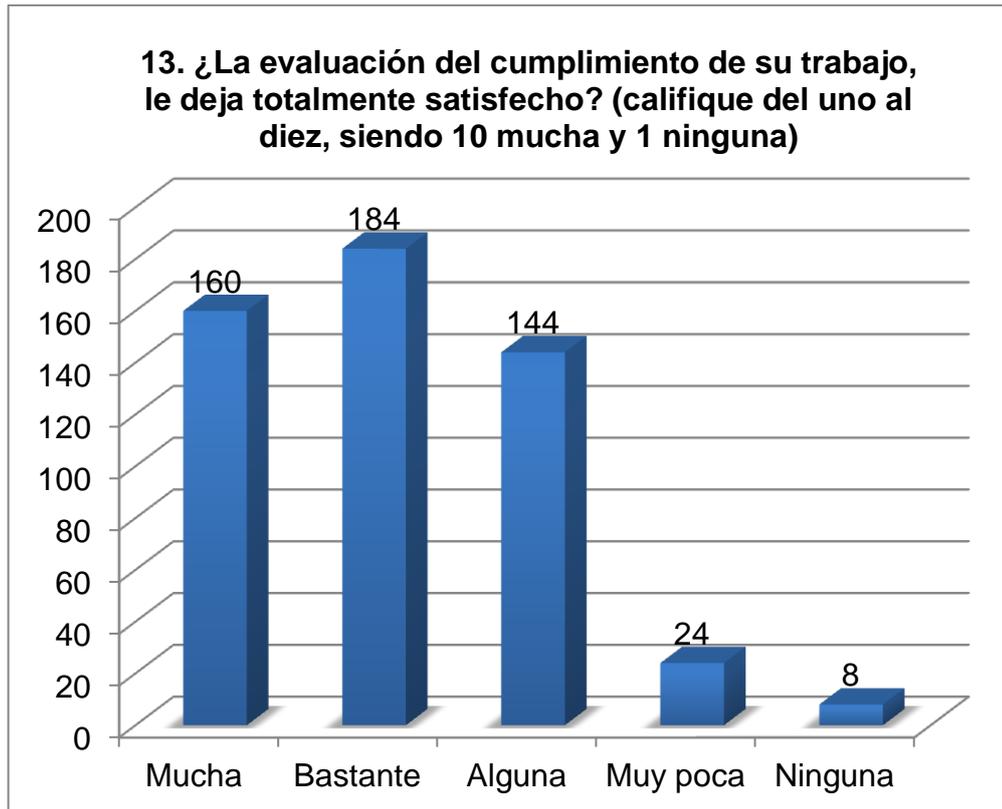
- Implementar nuevas herramientas comunicacionales para enterarse de los cambios.
- Utilizar herramientas accesibles para informar a las personas que estén en campo.
- Mayor información sobre los acontecimientos empresariales.
- Retroalimentación entre empleados y jefaturas.
- Permitir a los empleados participar en las acciones, decisiones y cumplimiento de metas.
- Información clara (Tomar en cuenta que existen empleados que no manejan el lenguaje inglés a la perfección y para la comprensión de las indicaciones de debe utilizar la lengua natal del país en el que se está operando.)
- Implementar medios donde los empleados puedan dar opiniones o sugerencias a Baker Hughes.
- Cursos de la importancia de tener una buena comunicación empresarial.
- Mayor personificación para difundir mensajes. (menos correos electrónicos, más actividades que permitan tener retroalimentación como reuniones informativas)
- Plantear metas comunicacionales.

Al igual que en la pregunta 5 al ser abierta, en la tabulación de resultados se encontró que un buen número de los encuestados no contestaron la pregunta, lo que quiere decir que no fue de su interés o no quisieron contestar, demostrando que existe algún tipo de falencia en la identificación con la empresa para poder expresar lo que piensan y sienten respecto a la comunicación interna.



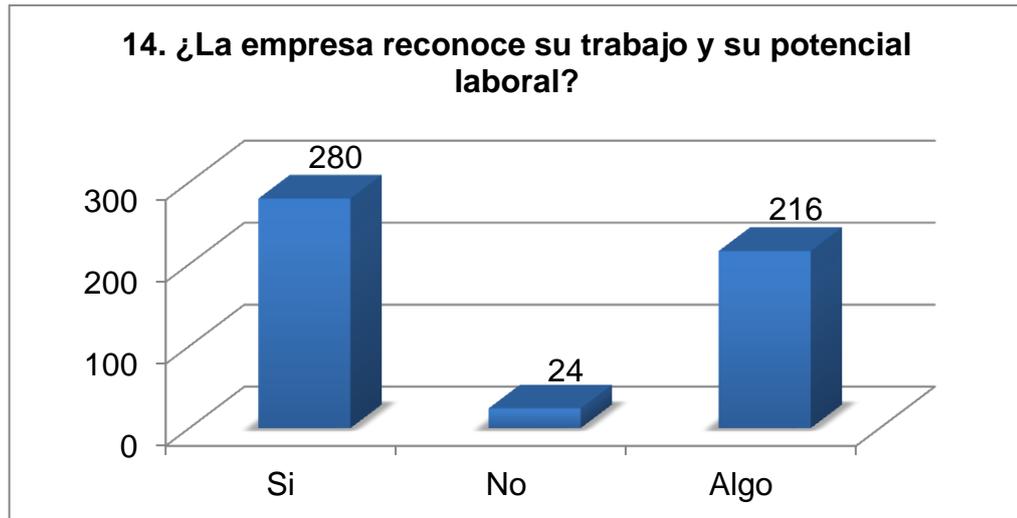
#### **Interpretación del gráfico:**

El informar a los empleados sobre las metas de la empresa, la evolución y cumplimiento, permite que se evalúe el trabajo de cada persona, del área y de la compañía. Las conclusiones que se puede dar en esta pregunta son que 184 empleados consideran que reciben excelente información sobre las metas, 220 que su jefatura les brinda distinguida información, 92 perciben que su jefatura da buen detalle de las metas y 24 consideran que es regular el conocimiento que reciben sobre el tema. Es importante que no se tengan tantos pensamientos diferenciales sobre la información de las metas ya que lo ideal es que el 100% de los colaboradores de Baker Hughes deben estar totalmente enterados de la evolución de las metas marcadas y los responsables de dar dicha información son los jefes de cada área.



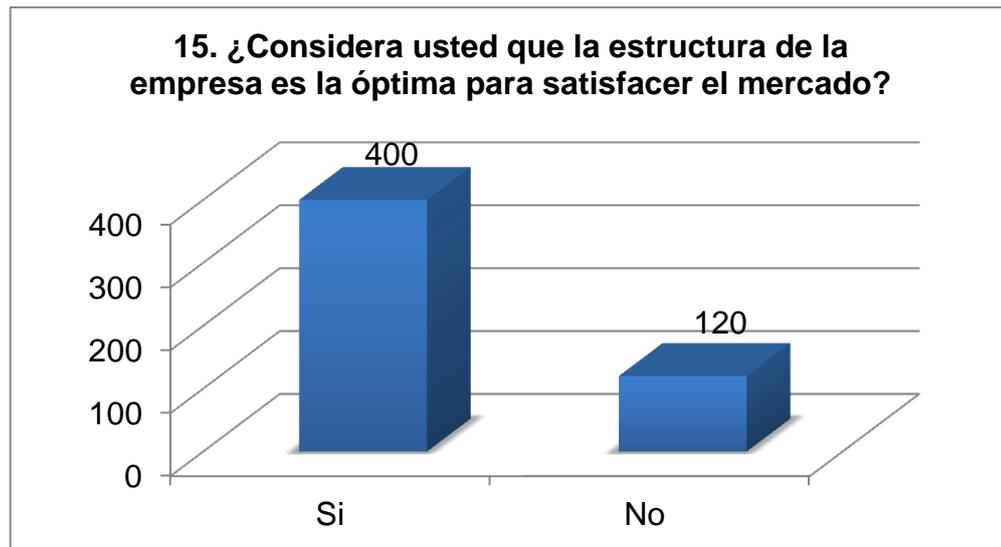
#### **Interpretación del gráfico:**

La evaluación del trabajo de los empleados, que se realiza en Baker Hughes es importante para medir el desempeño de cada trabajador, por lo cual mediante esta pregunta se demostrará la satisfacción en las calificaciones obtenidas, 160 personas califican como muy satisfechos, 184 bastante satisfechos, 144 algo satisfechos, 24 poco y solamente 8 insatisfechos. En el momento que la organización realice las valoraciones a los trabajadores, debe plantearse como meta que el 100% se sienta satisfecho con su calificación. Baker Hughes y su público interno debe reconocer las fallas que han tenido para mejorarlas, por lo cual se sugiere que exista una retroalimentación del por qué se les ha calificado de esa manera y a qué se debe su puntaje.



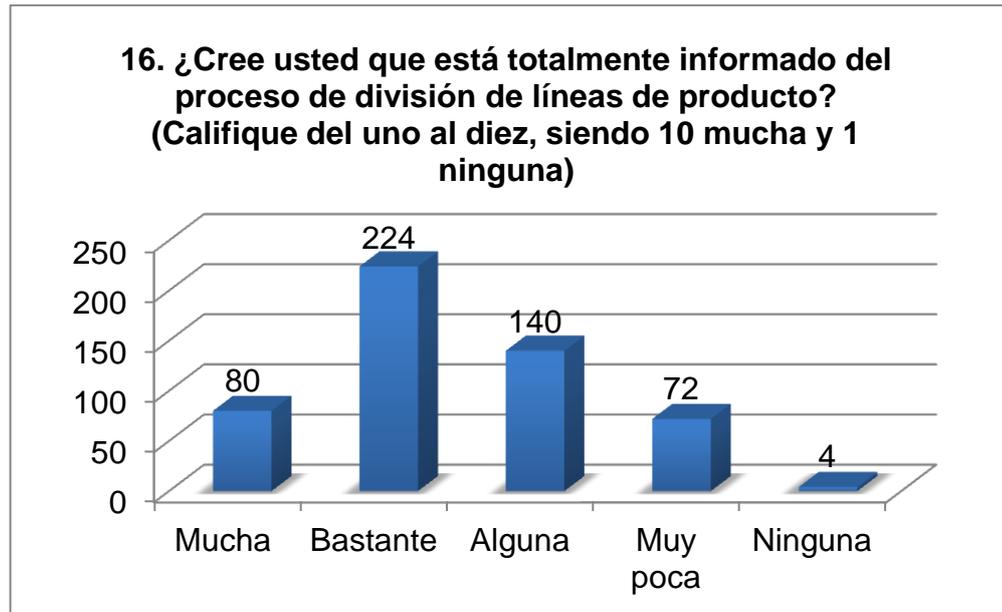
**Interpretación del gráfico:**

Los resultados de esta pregunta reflejan que 208 empleados sienten que la empresa sí reconoce su trabajo, 216 creen que solo valoran algo de las funciones realizadas y 24 que no reciben ningún tipo de reconocimiento por la labor realizada. Todos los empleados esperan que su trabajo sea reconocido, es una manera en que la empresa motiva a que se cumpla su trabajo de una mejor manera. El reconocimiento es parte importante del sentido de pertenencia, permite que los trabajadores se esfuercen por alcanzar las metas que se apersonen de lo que hacen, de esta manera los procesos en la Baker Hughes serán más rápidos y efectivos.



**Interpretación del gráfico:**

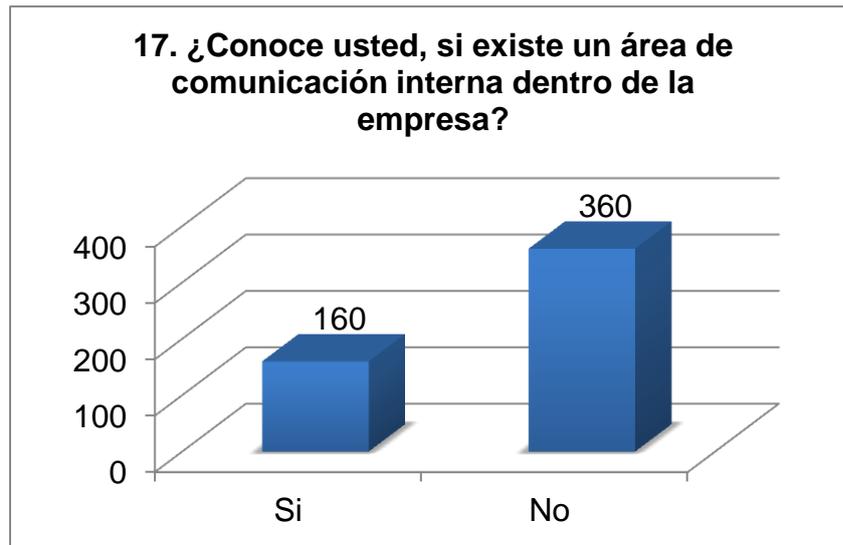
El resultado sobre la estructura empresarial es una gran fortaleza para Baker Hughes ya que el 77% de los empleados, es de decir 400 de los 520 encuestados afirman que si es óptima la estructura interna y solamente el 23% que son 120 trabajadores piensan que no. Debe buscarse las causas por lo que existen personas que creen que la estructura empresarial está mal planteada. La estructura debe satisfacer totalmente al público interno y externo.



#### **Interpretación del gráfico:**

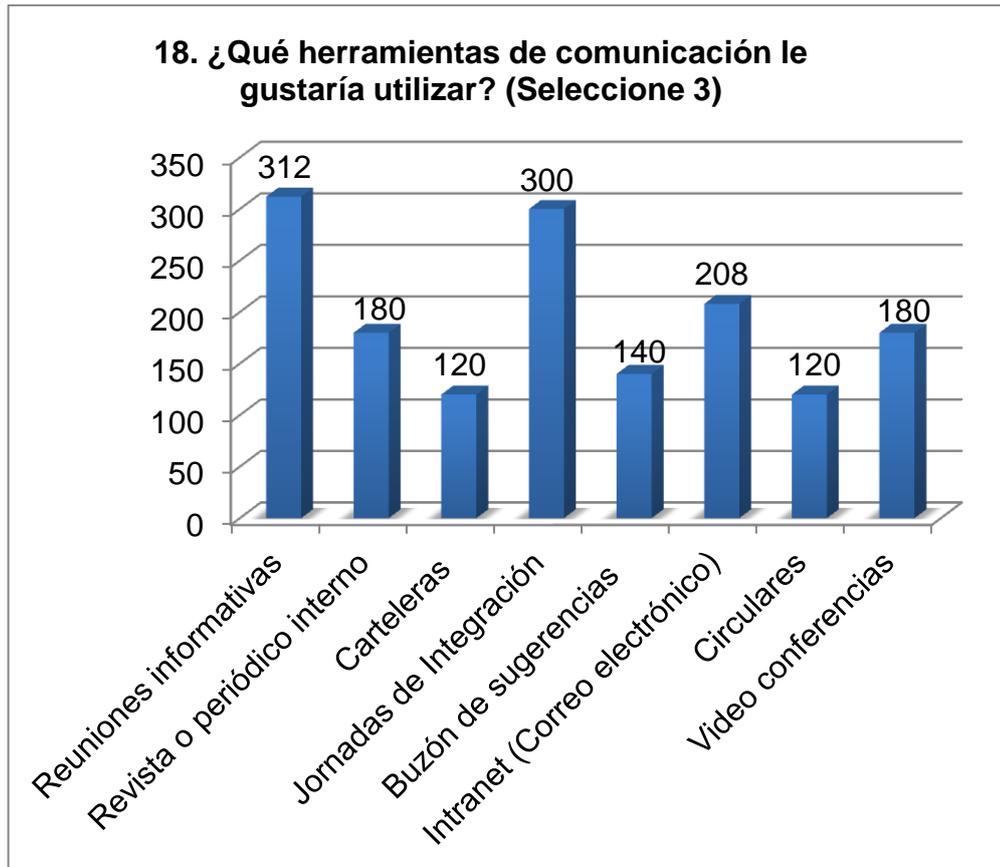
Determinar cuanta información se dio a los empleados de Baker Hughes sobre la división de las líneas de producto es importante. Entre los 520 empleados que fueron encuestados, 80 consideran que recibieron mucha información, 224 afirman que bastante, 140 recibieron alguna, 72 muy poca y 4 ninguna. Al obtener estos resultados podemos diagnosticar que la mayoría de empleados tuvieron bastante información, pero no la suficiente para quedar 100% satisfechos, la situación deseada cuando existe cambios importantes en la organización, es que se brinde amplia información para evitar incertidumbre y malos entendidos entre el personal.

Los medios que se deben usar para enviar un mensaje deben ser personalizados, para que se pueda obtener una respuesta favorable de los empleados frente al cambio.



**Interpretación del gráfico:**

Baker Hughes no cuenta con un departamento de comunicación interna, el encargado de gestionar la comunicación corporativa es el departamento de Recursos Humanos, sin embargo el 31% (160 empleados) cree que si existe un departamento de comunicación interna y el 69% (360 empleados) afirma que no existe. Se sugiere a Baker Hughes Ecuador, capacitar al personal de Recursos Humanos sobre procesos comunicacionales para dar seguimiento y lograr mejorar todos los aspectos de la comunicación interna.



#### Interpretación del gráfico:

En esta pregunta se obtuvo 1560 respuestas ya que cada uno de los encuestados debía seleccionar 3 opciones. Las herramientas comunicacionales que fueron seleccionadas por los empleados para recibir información y mensajes de la compañía están evaluadas de esta manera: 312 trabajadores eligieron reuniones informativas, 180 revistas o periódico interno, 120 carteleros, 300 jornadas de integraciones, 140 buzón de sugerencias, 208 intranet, 120 circulares y 180 video conferencias.

Esto permite sugerir que Baker Hughes utilice nuevas herramientas comunicacionales y utilice de mejor manera además de las ya existentes. La calificación obtenida en la encuesta, permite tomar en cuenta dentro del plan de estrategias comunicacionales las siguientes herramientas:

- Reuniones informativas, realizarlas periódicamente.
- Jornadas de integración, los empleados quieren mejorar el trabajo en equipo y el compañerismo por lo cual esta herramienta va a ser de gran utilidad para integrarlos.
- Intranet, esta herramienta es la más utilizada en los procesos comunicacionales, se recomienda potenciarla con el fin de que los mensajes lleguen claramente y los empleados se sientan enterados de acontecimientos empresariales.
- Revistas o periódicos internos, se puede utilizar esta herramienta para informar al público interno los cambios que se realizan, informar estado de metas y objetivos, reconocimiento a empleados destacados, dar a conocer los nuevos integrantes de Baker Hughes, noticias de interés para el sector entre otros.
- Video conferencias, Baker por ser una empresa multinacional utiliza continuamente esta herramienta para comunicarse con otros países, pero también puede ser de gran utilidad para brindar capacitaciones o charlas de motivación a los empleados.
- Carteleros y circulares, la calificación obtenida en estas herramientas es baja, demostrando que no es de gran interés para los empleados, Baker cuenta con carteleros en las cafeterías por lo cual se recomienda usarlas pero de una forma diferente para generar interés y llamar la atención de los empleados. Las circulares pueden ser de gran utilidad para informar a los trabajadores que se encuentran en pozos y no tienen acceso a otras herramientas comunicacionales.
- Buzón de sugerencias, a pesar de tener la más baja calificación en las encuestas existe un porcentaje de personas que considera útil esta herramienta por lo cual, se recomienda poner un buzón en un lugar estratégico para que los empleados puedan expresar lo que sienten y sugerir mejoras a la empresa. Realizar una campaña para utilizar el buzón de sugerencias, permitirá obtener buenos resultados para mejorar la comunicación empresarial.

#### **4.2.2.2 Conclusiones de la encuesta**

Se realizaron 520 encuestas en la empresa de servicios integrados de explotación de petróleos. El objetivo de esta investigación fue determinar la situación actual del clima laboral, la cultura corporativa y el sentido de pertenencia del público interno.

El resultado final de la encuesta concluye que Baker Hughes es un buen lugar para trabajar, con una estructura firme donde casi todos tienen una buena relación con las jefaturas. Además la mayoría de empleados afirman que están bien informados sobre las funciones y el desempeño que deben tener en la empresa para el cumplimiento de las metas.

Entre los incentivos que tiene Baker Hughes para satisfacer a su público interno, están los beneficios que da la compañía que los empleados han calificado como distinguidos es decir, son buenos y los complace, no está por demás buscar nuevas formas para que los empleados se sientan a gusto con los beneficios.

Se puede definir que en la empresa existe un clima laboral estable, aunque no perfecto ya que según la encuesta muchos sugieren que se mejore el trabajo en equipo, compañerismo mediante la comunicación interna. Uno de los aspectos de carácter importante que se diagnosticó en las encuestas, es el poco interés por parte de los empleados en contestar las preguntas abiertas, ya que de esta manera se pueden emitir opiniones para mejorar las falencias comunicacionales existentes.

En la evaluación de la cultura y la filosofía corporativa se obtuvieron resultados variables, el conociendo de los valores y principios de la empresa es fundamental para un correcto desempeño. El Reglamento Interno, las políticas y los procedimientos es otro factor importante. El conjunto de todos estos, determina el conocimiento de la empresa, las conductas que se dan en la empresa. Se recomienda fortalecer la cultura empresarial para lograr la identidad de los trabajadores.

En los últimos años Baker Hughes ha realizado varios cambios dentro de la empresa que han afectado al clima laboral, por la mezcla de culturas corporativas que han afectado al sentido de pertenencia. Los encuestados afirman que durante el proceso de fusión que realizó Baker Hughes con BJ Services, recibieron poca información. En la división de las líneas de producto se difundió mayor información a los empleados.

Esto nos lleva a concluir que cuando Baker Hughes realiza cambios en la empresa no informa correctamente a los colaboradores, siendo este un factor primordial para generar un mal clima laboral. La incertidumbre y confusión alteran al público interno por la falta de estrategias comunicacionales para difundir los mensajes que se quieren dar.

En la evaluación del sentido de pertenencia se encontró que entre las razones primordiales para renunciar a Baker Hughes existen razones económicas y por crecimiento profesional. Normalmente es parte de las debilidades que se dan en las empresas, porque la gente siempre busca mayores ingresos y crecimiento profesional que está asociado a la parte económica, por lo cual, en el Plan de estrategias comunicaciones se buscarán acciones que permitan incentivar al público interno, para que el factor económico no sea razón para buscar otro empleo. Cuando una persona se siente bien en su lugar de trabajo, seguro y estable no busca otra alternativa. Un buen equipo de trabajo y compañerismo son necesarios para comenzar a tener sentimientos como respeto y lealtad con la compañía.

Las jefaturas de la empresa deben mantener informado a sus trabajadores sobre el desarrollo y cumplimiento de las metas, para que se esfuercen más por cumplirlas y cuando se logren los objetivos o metas propuestas se reconozca el trabajo de las personas que hicieron esto posible. Cuando los trabajadores realizan bien su trabajo y se apersonan por mejorar los procesos, estos se dan con efectividad, lo cual permite que la evaluación para los jefes sea más fácil y dejen satisfecho al empleado. El público interno debe sentirse parte importante de Baker Hughes.

Por las políticas internacionales que tiene Baker Hughes, no cuenta con un Departamento de Comunicación Interna, el encargado de gestionar los procesos comunicacionales es el Departamento de Recursos Humanos.

En las encuestas los empleados sugirieron que deben existir más vías de comunicación entre la empresa y empleados es decir, comunicación participativa, por lo cual se recomienda la utilización de nuevas herramientas comunicacionales para difundir la información como: reuniones Informativas, jornadas de integración, intranet, revistas o periódico interno y video conferencias.

La fusión empresarial y la división de líneas de producto, llevan a una confusión en el clima laboral por la mezcla de culturas corporativas y escaso sentido de pertenencia.

Por lo antes expuesto, se propone mediante un plan de estrategias comunicaciones, mejorar los problemas de comunicación para que la empresa tenga un mejor desarrollo y para que los empleados se sientan parte de la compañía.

**CAPÍTULO 5: Propuesta de un plan de estrategias comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y generar sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa Baker Hughes Ecuador, tras la división de líneas de producto y la fusión con la compañía BJ Services.**

### **5.1 FODA de la empresa Baker Hughes Ecuador**

#### **Fortalezas**

**I  
N  
T  
E  
R  
N  
O**

- Baker Hughes es una empresa de servicios petroleros reconocida a nivel mundial por la calidad de los servicios que ofrece.
- Está posicionada a nivel nacional (Ecuador) y reconocida entre las mejores empresas de servicios petroleros.
- La fusión de Baker Hughes y BJ Services permite brindar servicios integrados de explotación de petróleos.
- Disposición para realizar cambios comunicacionales en la empresa que permitan mejorar el clima laboral, unificar la cultura corporativa y lograr sentido de pertenencia de los empleados.
- Deseos de superación del personal.
- Baker Hughes cuenta con personal capacitado para desarrollar sus funciones.
- Baker Hughes cuenta con presupuesto para mejorar los procesos comunicacionales.

## Debilidades

### I N T E R N O

- Problemas comunicacionales generados por la división de líneas de producto y la fusión con la empresa BJ Services.
- Escasa utilización de herramientas comunicacionales internas.
- No cuentan con un Departamento de Comunicación Corporativa.
- Los empleados de Baker Hughes desconocen la filosofía corporativa.
- Falta de identificación del público interno con la empresa.
- Mezcla de culturas corporativas.
- Los empleados no sienten que reciben suficiente información sobre los cambios empresariales que se realizan.
- Clima laboral desfavorable por la falta de sentido de pertenencia de los empleados.
- Competencia desleal entre las líneas de producto.
- No realizan trabajo en equipo.

## Oportunidades

E  
X  
T  
E  
R  
N  
O

- Las empresas de Petroleras requieren servicios integrados de explotación de petróleos, mismos que ofrece Baker Hughes.
- Grandes oportunidades nacionales para la explotación de nuevos campos petroleros.
- Crecimiento de la demanda para contratación de empresas de servicios petroleros para la explotación de campos vírgenes.
- Principal producto de exportación ecuatoriano: petróleo.
- Avances tecnológicos para explotación de petróleos y vías de comunicación.

## Amenazas

E  
X  
T  
E  
R  
N  
O

- El petróleo es un recurso natural no renovable.
- Cambios políticos- sociales.
- Nuevas políticas de responsabilidad social y para preservar en medio ambiente.
- Cambios climáticos.
- Nuevas empresas dedicadas a brindar servicios de explotación de petróleo.
- Alta participación en el mercado de las principales empresas que son competencia de Baker Hughes (Schlumberger y Halliburton).
- El estado ecuatoriano apoya más a empresas nacionales.
- Varias trabas legales para la inversión de capital extranjero.
- Inconformidad de grupos ecologistas para explotar petróleo de nuevos campos vírgenes.









## 5.2.1 Matriz de evaluación de resultados

Acciones	Indicadores	Instrumento
1.1.1 Reuniones con los gerentes y supervisores para informar la importancia de desarrollar nuevos procesos comunicacionales. Indicar el plan de comunicación interna para la comprensión de los cambios a realizarse.	Número de invitados/ Número de asistentes	Conteo de asistencia y Retroalimentación adquirida
1.1.2 Asignar personas responsables de los procesos comunicacionales en la empresa.	Número de curriculums recibidos / Curriculum seleccionados	Conteo de curriculums y evaluación de perfil necesitado
1.1.2.1 Contratar un experto en comunicación que apoye al departamento de Recursos Humanos en los procesos comunicacionales y herramientas.		
1.1.3 Capacitar al departamento de Recursos Humanos sobre comunicación en el público interno.	Número de invitados/ Número de asistentes	Conteo de asistencia y Retroalimentación adquirida
1.1.4 Realizar una charla con los empleados de matriz en Quito y plantas Mitad del Mundo, Coca y Lago Agrio para dar a conocer los cambios comunicacionales que se presentarán en la empresa.		
1.1.5 Evaluación de la acogida del público interno que participará en los cambios comunicacionales.	Encuestas realizadas/ Respuestas obtenidas	Tabulación de resultados
1.2.1 Diseñar las herramientas comunicacionales a utilizarse: reuniones informativas, revista interna, carteleras, jornadas de integración, buzón de sugerencias, intranet, circulares y video conferencias.		
1.2.2 Designar contenidos que abarcarán cada una de las herramientas comunicacionales.		
1.2.3 Designar lugares estratégicos en Quito, Mitad del Mundo, Coca y Lago Agrio para ubicar las herramientas comunicacionales como: carteleras, buzón de sugerencias,		
1.2.3.2 Dar seguimiento a las herramientas cada dos semanas para analizar resultados y sugerencias.		
1.2.4 Mejorar el uso de la intranet en la empresa, enviando información de interés para los empleados.	Herramientas implementadas/ Interés y participación de los empleados	Focus Group para escuchar lo que piensan los empleados sobre las herramientas comunicacionales
1.2.5 Enviar un correo electrónico masivo para dar a conocer a los empleados la inauguración de nuevas herramientas comunicacionales.		
1.2.6 Enviar circulares a las personas que están en los pozos informando la inauguración de nuevas herramientas comunicacionales.		
1.2.6.1 Las circulares deben utilizarse para difundir información a los trabajadores que se encuentran en campo y su ubicación no les permita tener acceso a otras vías de comunicación. Los supervisores serán los encargados de llevar la información de las plantas más cercanas al pozo.		
1.2.7 Crear la revista interna "Comunicate One Baker".		
1.2.7.1 Buscar asesoría de un Diseñador Gráfico para el formato de la revista.		
1.2.7.2 Definir la información que se difundirá en la revista. (Debe incluir fotos de las nuevas actividades empresariales)	Revistas entregadas/ Interés de los empleados en la revista	
1.2.7.3 Realización de la revista.		
1.2.7.4 Impresión de la revista.		
1.2.7.5 Distribución entre los empleados en las distintas plantas		
1.2.8 Implementar un buzón de sugerencias. (Comprar 4 buzones y distribuirlos en Quito, Mitad del mundo, Coca y Lago Agrio)	Implementación buzón de sugerencias/ Número de sugerencias recibidas	Conteo y tabulación de encuestas
1.2.8 Realizar varias hojas pequeñas con el título "sugerencia" para que puedan escribir.		
2.2.1 Mantener al personal informado de todo lo que pasa en la empresa, de los cambios, mediante las herramientas comunicacionales como: intranet, carteleras, circulares, revista.	Metas implementadas / Metas cumplidas	Informe y aprobación de la Gerencia sobre metas cumplidas
2.2.2 Proponer una reunión trimestral entre jefaturas, para analizar los logros obtenidos por área.		
2.2.3 Enviar un informe a todos los empleados sobre objetivos cumplidos utilizando la intranet.		
2.2.4 Continuar homenajando a los cumpleaños con temáticas cada mes.		
2.2.3.1 Difundir mediante correo electrónico todos los días los cumpleaños		
2.2.3.2 Adornar el puesto de trabajo de los cumpleaños con globos y serpentinas. (Se realizará únicamente en las oficinas por las facilidades, las personas de campo recibirán una tarjeta con buenos deseos de parte de la empresa. Debe tomarse en cuenta en el Coca y Lago Agrio tener una cantidad razonable de tarjetas para que lleguen a tiempo a los empleados.)	Cumpleaños del mes / Satisfacción del homenajeado	Entrevistas a los cumpleaños
2.2.5 Continuar homenajando a los empleados por su tiempo de duración y labor en la empresa. Otorgar reconocimientos (placas) destacando la gestión de cada uno de los trabajadores.	Número de empleados / Número de reconocimientos anuales	Conteo de empleados Homenajados
2.2.5.1 Enviar por intranet un correo masivo informando al personal los homenajados del año y su gestión en la empresa.	Número de correos enviados/ Número de correos recibidos	Conteo de correos recibidos
2.2.6 Crear un manual corporativo donde se encuentre claramente la filosofía corporativa, es decir historia, misión, visión, valores, políticas y procedimientos de Recursos Humanos y reglamento interno.	Manuales entregados/ Grado de conocimiento de la filosofía corporativa	Evaluación de Conocimiento de la filosofía corporativa y resultados obtenidos
2.2.6.1 Distribuir el manual a todos los empleados de la empresa. (No solo al personal nuevo)		
2.2.6.2 Realizar artículos promocionales (placas) para exponer la historia, misión, visión y objetivos empresariales. (Se deben ubicar las placas en la entrada de las oficinas en Quito, Mitad del Mundo, Coca y Lago Agrio)		
2.2.7 Capacitar a las jefaturas, sobre las metas empresariales (Implementación de metas, cumplimiento, seguimiento y evaluación.)	Capacitación de metas/ participación de los empleados	Informe a la Gerencia sobre metas cumplidas
2.2.7.1 Cada Jefe o Supervisor, con apoyo del Comunicador corporativo y la Gerente de Recursos Humanos, debe comunicar a los trabajadores los procesos a realizarse para cumplir metas mediante intranet.		
2.2.7.2 Reuniones semanales entre supervisores y trabajadores para dar seguimiento a las metas.		
2.2.7.3 Reunión mensual entre gerentes mediante video conferencias para demostrar el cumplimiento de metas por área.		
2.2.8 Capacitación de comunicación participativa para todo el público interno de Baker Hughes .	Número de empleados en la capacitación/ Resultados del obtenidos en el taller	Análisis de resultados obtenidos en el taller
2.2.8.1 Talleres de aprendizaje grupales, para evaluar el grado de entendimiento de la capacitación. (Los equipos de trabajo deberán estar conformados por personal de distintas áreas)		
2.2.8.2 Premiar al equipo con mejores resultados en el taller.		
2.2.8.3 Coctel de despedida ( coctel de frutas sin alcohol)		
2.2.9 Evaluación de empleados por los Jefes respectivos. Para desarrollar esta actividad es importante que se evalúen aspectos como: - Colaboración con el área de trabajo. - Trabajo en equipo. - Rendimiento del empleado. - Actitudes que presenta en la realización de su trabajo. - Solidaridad con los compañeros.	Número de evaluaciones realizadas/ Satisfacción de los jefes y empleados	Conteo de firmas de conformidad con la evaluación y observaciones obtenidas
2.2.9.1 Retroalimentación de la evaluación: Los Jefes se reúnen con los empleados para revisar la evaluación y se proponen medidas de acción para mejorar. Una vez culminado ese proceso las dos partes deben firmar la evaluación para tener constancia de la satisfacción en la capacitación. ( Es importante que cada uno reconozca si ha realizado bien su trabajo o existen aspectos en los que deberían mejorar)		
3.1.1 Charla motivacional con experto en el tema. (Se realizará en Quito, Mitad del Mundo, Coca y Lago Agrio)		
3.1.1.1 Contratar al motivador que presente la mejor propuesta para motivar a los empleados de Baker Hughes.		
3.1.1.2 Seleccionar día y hora para realizar la charla. (Mediante reunión con los Jefes de cada área coordinar el día y hora más conveniente para todos. )	Encuestas realizadas/ Respuestas obtenidas	Tabulación de resultados
3.1.1.3 Publicitar la charla mediante afiches en las carteleras de la empresa.		
3.1.1.4 Enviar un correo masivo a todos los empleados, una semana antes de la charla y el día anterior de la charla, explicar que es de carácter obligatorio.		
3.1.1.5 Evaluar la satisfacción del público interno mediante una encuesta al finalizar la charla.		
3.1.2 Elegir al empleado del mes en Quito, Mitad del mundo, Coca y Lago Agrio.		
3.1.2.1 Seleccionar al empleado más destacado y colaborador de todo mes.		
3.1.2.2 Difundir en un correo electrónico masivo indicando los 4 empleados del mes.	Número de empleados/ Empleados seleccionados mensualmente	Evaluación de rendimiento mensual de los empleados por medio de reuniones entre jefaturas y sujeto a la aprobación de los gerentes.
3.1.2.3 Realizar afiches con los empleados del mes para ser ubicados en las carteleras.		
3.1.2.4 Premiar a los empleados del mes con un día de vacación a su elección. (Los empleados deben tomar en cuenta la cantidad de trabajo y responsabilidades a cumplir para la elección del día libre)		

Acciones	Indicadores	Instrumento
3.1.3 Boletines semanales de acciones buenas.		
3.1.2.5 Todas las semanas enviar un correo masivo a los empleados informando los estados de los proyectos, actividades importantes, cambios empresariales, entre otras situaciones de interés para la empresa.	Boletines enviados/ Boletines leídos	Conteo de Boletines leídos
3.1.4 Préstamos para crecimiento profesional campaña "Creciendo Baker Hughes".		
3.1.4.1 Realizar préstamos a los trabajadores para educación y superación personal.		
3.1.4.2 Los empleados deberán justificar y estar inscritos en actividades de crecimiento profesional para acceder al préstamo.	Préstamos propuestos/ Préstamos Realizados	Aplicación estricta de política de crédito
3.1.4.3 Firmar acuerdos legales para obtener el préstamo.		
3.1.4.4 Descontar el préstamo mensualmente, según la posibilidad de los empleados.		
3.1.5 Cursos de crecimiento profesional Campaña "Creciendo One Baker"		
3.1.5.1 Hacer un convenio con empresa de capacitación on-line (por internet) para que los empleados puedan inscribirse y realizar los cursos según su disponibilidad de tiempo.	Cursos disponibles/ Empleados inscritos	Conteo de empleados inscritos y conteo de certificados entregados
3.1.5.2 Llevar seguimiento del cumplimiento de los empleados.		
3.1.5.3 Certificar o entregar un diploma a los empleados que culminaron el curso.		
3.1.5.4 Hacer público en las carteleras los trabajadores que acabaron el curso.		
3.1.6 Trabaja a tu estilo en Baker Hughes (El público interno debe trabajar de una manera autónoma)		
3.1.6.1 Reunión entre los gerentes y supervisores de la empresa para implementar un nuevo sistema de trabajo donde los empleados puedan trabajar bajo su responsabilidad acomodar su tiempo para realizar sus obligaciones en la jornada de trabajo.	Número de invitados / Número de asistentes	Conteo de asistencia y Retroalimentación adquirida
3.1.6.2 Hacer cronogramas de actividades por áreas, para el cumplimiento de las metas.		
3.1.6.3 Reunión entre jefes y personal bajo su cargo para informar el nuevo estilo de trabajo. La explicación debe ser clara para que no se mal interprete, es una forma en que los empleados se sentirán importantes, responsables de cumplir su trabajo para desarrollar sus metas individuales y colectivas.	Cronogramas de metas / Cumplimiento de metas en el tiempo determinado	Cumplimiento de cronograma establecido
3.1.6.4 Evaluar el cumplimiento del cronograma según los responsables correspondientes.		
3.1.7 Cursos de inglés para facilitar la comunicación con los otros países donde opera Baker Hughes y con los empleados que no hablan español en Ecuador. (Esta actividad es opcional)		
3.1.7.1 Hacer una alianza estratégica con una academia de inglés para que envíen profesores a dictar clases para empleados en la empresa. Baker Hughes deberá destinar cuatro horas del tiempo de trabajo para que reciban clases de inglés: dos horas diarias, dos días a la semana.		
3.1.7.2 Explicar a los empleados mediante correo electrónico y carteleras las opciones para estudiar inglés en la empresa y las formas de pago del curso.	Curso disponible / Número de empleados inscritos	Conteo de empleados inscritos y niveles aprobados
3.1.7.3 Realizar evaluaciones para determinar los conocimientos y asignar el nivel de inglés.		
3.1.7.4 Hacer un horario según los niveles de inglés necesarios para capacitar a los interesados.		
3.1.7.5 Empezar las clases de inglés y evaluar el cumplimiento de los empleados. (En caso que los empleados no cumplan correctamente con las actividades que el curso amerita, perderán el beneficio de recibirlo en horas laborales.)		
3.1.8 Continuar brindando a los empleados los beneficios ya existentes como: seguro médico.	Número de gastos / promedio de gasto anual	Gastos totales en seguro médico
3.2.1 Realizar un anuario digital de los empleados de Baker Hughes para facilitar el conocimiento entre empleados.		
3.2.1.1 Contratar la asesoría de un experto en diseño gráfico digital para la creación del anuario.		
3.2.1.2 Contratar un fotógrafo que tome fotos de cada área y de cada uno de los empleados.		
3.2.1.3 Realizar una base de datos de los trabajadores que contenga: Nombre completo, área de trabajo, funciones en la empresa, e-mail corporativo y extensión telefónica.	Anuario realizado/ Número de ingresos diarios	Estadísticas mensuales de ingresos por día
3.2.1.4 Crear el anuario (Debe ser dinámico y de fácil uso para de todos los trabajadores puedan usarlos)		
3.2.1.5 Usar las herramientas comunicacionales para hacer conocer al público interno, el anuario digital. (carteleras, intranet, circulares)		
3.2.2 Refrigerios en Baker Hughes (continuar dando refrigerio los viernes en la mañana a todos los empleados)		
3.2.2.1 Dar media hora de receso a los empleados para que puedan disfrutar del refrigerio en la cafetería y compartan entre compañeros.	Refrigerios entregados / Satisfacción de los empleados	Focus Group para escuchar lo que piensan sobre los cambios realizados en los refrigerios
3.2.2.2 Surtir las despensas de las cafeterías con snacks y frutas. (Tomar en cuenta que existen personas que prefieren una dieta saludable)		
3.2.3 Realizar el día de la familia en Baker Hughes en navidad.		
3.2.3.1 Buscar los lugares en Quito y Coca para realizar el evento. ( Los trabajadores de Mitad del Mundo y sus familias deben juntarse al evento que se realizará en Quito y los empleados de Lago Agrio y sus familias deben trasladarse al evento que se realizará en el Coca)		
3.2.3.2 Contratar los lugares para realizar el evento. ( De preferencia debe ser un lugar abierto para realizar actividades grupales, el evento en los dos lugares debe ser en fechas diferentes, para que los organizadores asistan a los dos)	Número de invitados / Número de asistentes	Conteo de asistencia y participación por cada actividad
3.2.3.3 Contratar el caterin para el almuerzo de los invitados. (De preferencia el menú debe ser de comida típica Ecuatoriana, tomar en cuenta si existe entre los invitados vegetarianos y menú infantil para los niños)		
3.2.3.4 Contratar buses en Quito, Coca y Lago Agrio para trasladar a los invitados.	Actividades realizadas / Participación de los empleados y sus familias	
3.2.2.5 Hacer invitaciones personalizadas para los empleados y sus familias.		
3.2.2.6 Repartir las invitaciones entre el personal (2 semanas antes del evento)		
3.2.2.7 Confirmar la asistencia de los invitados y cuantas mujeres, hombres, niños van asistir (tomar en cuenta las edades de los niños)		
3.2.2.8 Comprar juguetes para repartir entre los niños (los juguetes deben ser similares y del mismo valor económico para todos)		
3.2.2.9 Organizar juegos como gincanas y fútbol para que puedan participar los trabajadores y sus familias.		
3.2.4 Picnic Baker Hughes (Actividad para realizar únicamente en Quito)		
3.2.4.1 Invitar a todos los empleados a participar el picnic de la empresa	Número de participantes / Satisfacción del público interno	Entrevistas a varios participantes 100% satisfacción
3.2.4.2 Rentar las Chozas para hacer asados en el parque Metropolitano.		
3.2.4.3 Comprar alimentos, picaditas, bebidas no alcohólicas.		
3.2.4.4 Contratar buses que los lleve desde la matriz hasta el parque.		
3.2.5 Campeonato de Fútbol femenino y masculino. (Realizar esta actividad los sábados en la mañana)		
3.2.5.1 Contratar una cancha de fútbol para desarrollar el campeonato.		
3.2.5.2 Abrir un periodo de inscripciones para los equipos	Campeonato de Fútbol/ Equipos inscritos	Asistencia de los equipos de fútbol
3.2.5.3 Sacar un equipo de fútbol campeón en Quito, Coca y Lago Agrio. Premiarlos con medallas donde se vea claramente el nombre de la empresa.		
3.2.5.4 Publicitar la final mediante intranet, carteleras, circulares, en la revista interna.		
3.2.5.5 Realizar la final entre los tres equipos y dar un trofeo al campeón.		
3.2.6 Ejercitate Baker Hughes, realizar un convenio para que los empleados tengan descuento en un gimnasio cercano a la matriz y a las plantas para que los empleados puedan hacer ejercicio después o antes de su jornada laboral.	Convenio realizado/ Número de inscritos	Convenio finalizado
3.2.7 Celebración en fiestas de Quito.		
3.2.7.1 Contratar chivas según los empleados confirmados.	Número de invitados / Número de asistentes	participación en el campeonato de 40
3.2.7.2 Organizar un campeonato de 40 el día 05 de diciembre por la tarde. Entregar un premio al ganador.		
3.2.7 Tarjetas "Ahorra en tu comida Baker Hughes", buscar restaurantes que quieran participar en el plan de ahorro, ofreciendo un porcentaje de descuento entre 10%, 15% y 20% en su menú para los empleados de Baker Hughes.	Convenio realizado/ Número de restaurantes participantes	Convenio finalizado
3.2.9 Evaluar la satisfacción de los empleados mediante una encuesta sobre los cambios comunicacionales y las nuevas actividades que se han realizado.	Plan de estrategias comunicacionales/ Satisfacción del público interno	Entrevistas a los Jefes Encuestas y tabulación de resultados
3.2.9.1 Evaluación de resultados y diagnóstico del estado comunicacional de la empresa.		

### 5.3 Conclusiones

La empresa "Baker Hughes" se formó en el año 1987 con fusión Baker International y Hughes Tool, ambas compañías con más de 100 años en el mercado y con la misma ideología de crear inventos para revolucionar la era de petróleo incipiente. Hoy en día se dedica a prestar servicios integrados de explotación de petróleo a nivel mundial.

La empresa estadounidense cuenta con su matriz en Houston, desde ahí se envían las políticas y reglamentos a cumplirse en las sucursales en Latino América y el Caribe. Una de ellas está ubicada en Ecuador, cuenta con 800 empleados distribuidos en la matriz en Quito y las plantas de Mitad del Mundo, Coca, Lago Agrio.

En mayo de 2007 la importante empresa de servicios petroleros decide unificar las líneas de producto, con el fin de presentarse ante el mercado como una empresa integrada de explotación de petróleos y no como compañías distintas causando desventajas frente a la competencia. Esto permitió que Baker Hughes aumente sus clientes y se posicione en el mercado.

A principios del año 2013, Baker Hughes decide volver a dividir las líneas de producto pero no de la misma manera que en años pasados, el objetivo de la división es para satisfacer de mejor manera a los clientes, brindando mayor especialidad en cada uno de los servicios pero presentándose como una empresa unificada.

En diciembre de 2011, Baker Hughes compro una de las empresas de su competencia BJ Services, esta alianza estratégica se realiza porque contaba con un servicio que a Baker Hughes le hacía falta para tener servicios completos de explotación de petróleos.

La mezcla de culturas corporativas ha afectado al clima laboral causando escaso sentidos del público interno. Se realizó la investigación para determinar la situación actual de Baker Hughes y sugerir estrategias comunicacionales que ayuden a mejorar los procesos comunicacionales de la empresa.

Las encuestas y entrevistas, determinaron que uno de los factores importantes que afectan al clima laboral, la cultura corporativa, sentido de pertenencia es la falta de trabajo en equipo, compañerismo, también la escasez de herramientas comunicacionales no permiten que la comunicación entre la empresa y sus empleados sea favorable.

La falta de información a los empleados ha generado confusión, incertidumbre por lo cual en el plan de comunicación interna se buscó mejorar el clima laboral, unificar la cultura corporativa y crear sentido de pertenencia de los trabajadores.

Por lo antes expuesto se puede concluir que Baker Hughes no ha dado la debida importancia a la comunicación causando esto un malestar corporativo y falta de identidad del público interno.

#### 5.4 Recomendaciones

- Se debe dar importancia y atención a la comunicación en Baker Hughes, esto permitirá mejorar los procesos y desarrollar el trabajo de una manera eficiente y eficaz que se refleje al público externo.
- El plan de comunicación se desarrolló con el fin de fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y crear sentido de pertenencia de los empleados, por lo que se recomienda tomar como una guía para gestionar la comunicación organizacional.
- Las encuestas permitieron desarrollar estrategias ante los problemas que atraviesa la empresa. La opinión de los empleados es fundamental para implementar una comunicación participativa que haga sentir a los trabajadores su importancia para la empresa.
- Es fundamental que la empresa mantenga informado a sus colaboradores de los cambios que se van a realizar, esto evitará incertidumbre y confusión en los procesos a desarrollarse.
- Implementar nuevas herramientas comunicacionales ayudará a enviar mensajes a los empleados, se debe llevar seguimiento a todos los procesos comunicacionales para evaluar los resultados obtenidos.
- Fomentar el trabajo en equipo y el compañerismo en Baker Hughes, permitirá que el personal trabaje a gusto en la empresa y que se alcancen las metas establecidas.
- La filosofía corporativa hace que el público interno se interese en la empresa y conozca lo que Baker Hughes es, hace y a dónde quiere llegar.

- Unificar la cultura corporativa obtendrá como resultado que los empleados trabajen para una sola empresa y no se vean las líneas de producto como competencia.
- Se sugiere mejorar el clima laboral en la empresa para obtener mejores resultados en el cumplimiento de objetivos empresariales.
- Se recomienda contratar una persona experta en comunicación que colabore con el departamento de Recursos Humanos para facilitar el desarrollo del plan de estrategias comunicacionales.

## REFERENCIAS

- Abategada N., Gonzáles V., Haiquel M., Siragusa C. y Brondani L. (2008) *Comunicación epistemología y metodología para planificar por consensos*, Argentina: Brujas.
- Anónimo (2008) *Comunicación Interna*, España: Vertice.
- APM, *Productos de exportación ecuatoriana*, recuperado el 20 de diciembre de 2012, de <http://www.alianzabolivariana.org/modules.php?name=News&file=print&sid=1720>
- Asensio J. (1991) *La comunicación como medio educativo*, España: Revista Educar
- Ayales I., Benítez M., Fevrier S. y Ramírez I (1996) *Género, comunicación y desarrollo sostenible, comunicación difusionista*, Costa Rica: TICA/ ASDI
- Matterland A. y Matterland M (2003) *Historia de las teorías de comunicación*, España: Paidós Ibérica S.A.
- Báez C.(2000) *La comunicación efectiva*, Santo Domingo: Búho.
- Baker Hughes, (s.f.), *Documento Interno, Guía del facilitador, Geomercados*: Baker Hughes.
- Baker Hughes, (s.f.), *Documento Interno, Guía del facilitador, fundadores*: Baker Hughes.
- Baker Hughes, (s.f.), *Documento Interno, Guía del facilitador, Valores empresariales*: Baker Hughes.
- Baker Hughes, (s.f.), *Documento Interno, Guía del facilitador, Categoría de líneas de servicio*: Baker Hughes.
- Baker Hughes, (s.f.), *Documento Interno, Guía del facilitador, líneas de Producto*: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions Motivantes de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions ventajas de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions Recursos Humanos después de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions reglas y procedimientos a raíz de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions estructura organizacional de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2009) *Documento interno:FrequentlyAskedQuestions beneficios de la fusión de Baker Hughes con BJ Services*, Estados Unidos: Baker Hughes.

Baker Hughes (2013) *Documento interno: empleados de Baker Hughes, Ecuador*. Baker Hughes.

Baker Hughes, (s.f.), *Geomercado*, recopilado el 14 de enero de 2013, de <http://www.bakerhughes.com/company>

Baker Hughes, (s.f.), *Historia*, recopilado el 14 de enero de 2013, de <http://www.bakerhughes.com/company/about/history>

Baker Hughes, (s.f.), *Compañía*, recopilado el 14 de enero de 2013, <http://www.bakerhughes.com/company/about/about-baker-hughes-corporate-profile>

- Ball S. (2001) *Foucault y la educación. Disciplinas y saber*, Inglaterra: Morata.
- Bélanger J. (1978) *Imágenes y realidades del conductismo*, España: Universidad de Oviedo.
- Cabañas J. y Anger A. (2006) *Cuerpo superior de administradores*, España: MAD
- Castillo A. (2008), *Herramientas de comunicación interna, Reuniones informativas*, recopilado el 06 de junio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html>
- Castillo A. (2008), *Herramientas de comunicación interna, Revista o periódico interno*, recopilado el 06 de junio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html>
- Castillo A. (2008), *Herramientas de comunicación interna, Circulares internas*, recopilado el 06 de junio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html>
- Castillo A. (2008), *Herramientas de comunicación interna, Visitas o jornadas de puerta abierta*, recopilado el 06 de junio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html>
- Castillo A. (2008), *Herramientas de comunicación interna, Video conferencias*, recopilado el 06 de junio de 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7996-13-herramientas-para-la-comunicacion-interna.html>
- Cesto M. (s.f) *Estudios de comunicación no verbal*, España: Ediciones

Cortés C. (2009), *El Reglamento Interno: El portal de la Seguridad ,la prevención y la salud ocupacional chile*, recopilado el 16 de febrero de 2013, de [http://www.paritarios.cl/actualidad\\_reglamento\\_interno.htm](http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm)

Comunicación interna( s.f.), *Herramientas de comunicación, Visitas o jornadas de puerta abierta*, recopilado 06 de junio de 2013 de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Comunicación interna( s.f.), *Herramientas de comunicación, Manual del empleado*, recopilado 06 de junio de 2013 de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Comunicación interna( s.f.), *Herramientas de comunicación, Intranet*, recopilado 06 de junio de 2013 de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Comunicación interna ( s.f.), *Herramientas de comunicación, Estudios de comunicación y actitud*, recopilado 06 de junio de 2013 de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Costa J. (1999) *La comunicación es acción*, España: Paidós Ibérica S.A.

Costa J. (1999) *La comunicación es acción, Estrategias de comunicación*, España: Paidós Ibérica S.A.

Costa J. (2009) *El DirCom hoy Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*, España: Costa Punto Com

Definición.org, (S.F.), *Definición de actividades*, recopilado el 07 de mayo de 2013 de <http://www.definicion.org/actividad>

- Díez S. (2006) *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa*, España: Vigo
- Díez S. (2006) *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa, carteleras*, España: Vigo
- Díez S. (2006) *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa, Buzón de sugerencias*, España: Vigo
- Enciclopedia Financiera (s.f.) *Estructura organizacional divisional*, recopilado el 20 de febrero de 2013, de <http://www.encyclopediainanciera.com/organización-deempresas/estructura-organizacion/estructura-divisional.htm>
- Enrique M., Madroñero M., Morales M., Soler P (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*, España: Materials 202
- Fonseca S. (2005) *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, México: Pearson Education
- Garrido F. (2008) *Comunicación de la estrategia la efectividad está en la dirección*, España: Deausto.
- Gordillo (2004) *Petróleos y desarrollo sostenible*, Ecuador: FLACSO.
- Herrera T. (s.f.) *La energía multinacional: Revista Vistazo*, recuperado el 10 de enero de 2013 de <http://www.vistazo.com/ea/especiales/imprimir.php?Vistazo.com&id=4553>
- Hidalgo J.(2012) *Entrevista división de líneas de producto*, noviembre de 2012.
- Hofstadt C. y Gómez J. (2006) *Competencias y habilidades profesionales de los universitarios*, Madrid: Díaz de Santos
- Kimble C. (2002) *Psicología Social de las Américas*, México: Pearson Education
- Lessem R. (1992) *Gestión de la cultura corporativa*, España: Díaz de Santos S.A.

- Mccann J. y Gikey R. (1990) *Fusiones y adquisiciones de la empresa*, Estados Unidos: Díaz Santos S.A.
- Mancillas C. (2006) *El péndulo de la intimidad*, México: Universidad Indoamericana
- Moguillansky G. (2005) *La importancia de la tecnología de la información y la comunicación para las industrias de recursos naturales*, Revista Cepal, Latinoamérica y el Caribe: Naciones Unidas (Comisión económica para América y el Caribe).
- Neira M. (2012) *Baker Hughes desarrollo como empresa de servicios petroleros*, conversación personal, octubre de 2012
- Navarro M. (2012) La importancia de la comunicación organizacional en las empresas: *Revista Negocios & Management*, recuperado el 9 de junio de 2013, de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>
- Otero S. (2004) *Teorías de la comunicación*, Santiago de Chile: Universitaria
- Palomo J., Del Castillo L., Guerrero J., Garciano J., Desongles J., Morales J.
- Pérez A. (2004) *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*, España: Morata.
- Perez C. y Sanchez M. (2010) *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de la comunicación*, España: Innovación y creatividad en la gestión empresarial.
- Piñeiros, (2011) *Nuevos contenidos de la fusión a partir del EESS*, España: Ediciones Visión y libros.
- Ponce L. (2005) *Comercio Exterior: Alternativas para el Ecuador*, Ecuador: ABYA- YALA.
- Reig R. (1995) *El control de la comunicación de las masas: bases estructurales y psicosociales*, España: Libertarias- Proditufi.

- Rowden M. (2003) *El arte de la identidad*, México: Mc Graw- Hill interamericana.
- Rubio J. (2005) *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*, España: Díaz de Santos.
- Soto E. (2001) *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*, México: Thomson Learning
- Thevenet M. (1992) *Auditoria de la cultura empresarial*, España: Díaz de Santos
- Tramites Ecuador (2009) *Aprobación de un reglamento interno de trabajo*, recopilado el 06 de abril de 2001, de <http://tramitesecuador.com/trabajo/aprobacion-de-un-reglamento-interno-de-trabajo/>
- Trujillo (2001) *Salvajes Civilizados y Civilizadores de la Amazonía Ecuatoriana: El espacio de las ilusiones*, Ecuador: AbyaYala.
- Van Riel C. (1997) *Comunicación Corporativa*, España: Prince Hall
- Van-Der Hofstandt C.(2005) *Libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal*, España: Díaz de Santos
- Van-Der Hofstandt C. y Gómez J. (2006) *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*, España: Díaz de Santos
- Vásquez C. (2013) *Procesos comunicacionales y actividades de integración en Baker Hughes*, conversación personal, abril de 2013
- West R. y Tunner L. (2005) *Comunicación teorías análisis y aplicación*, España: Interamericana

## **Anexos**

## **ANEXO 1**

### **Reglamento interno de Baker Hughes y BJ Services**

Es importante mencionar que los reglamentos están en formato PDF, por lo cual no son modificables y son los únicos que tienen en Ecuador, los originales se encuentran en la matriz de Houston.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**  
**“BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC.”**

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES, OBJETO, REPRESENTACIÓN LEGAL**  
**Y OBLIGATORIEDAD**

**Artículo 1º.-** BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC., es una Compañía extranjera legalmente domiciliada en Ecuador, que observando las normas legales y reglamentos determinados por la Superintendencia de Compañías planteó su actividad económica como una empresa de servicios para la industria y producción petrolera. Para el cumplimiento de sus objetivos sociales, BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC., tiene sus oficinas e instalaciones en la ciudad de Quito, en la Av. Manuel Córdova Galarza Km1 s/n.

BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC., a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y de que surta efecto lo prescrito por el Art. 42, numeral 12, Art. 45 literal e), y más disposiciones del Código del Trabajo, expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, que regirá las relaciones entre la Empresa y los empleados, a cuyas disposiciones quedan sometidos irrestrictamente ambas partes.

A los fines de la interpretación y tratamiento de las disposiciones del presente Reglamento, debe entenderse que el término trabajador o empleado, a la persona que se obliga a la prestación de servicio o a la ejecución de la obra, comprende por igual a todo servidor con relación de dependencia, sean ejecutivos, trabajadores y obreros. Así mismo BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC. podrá ser determinada por igual con la denominación de “Empresa” o “BHSI”.



**Artículo 2º.-** Las máximas autoridades en la administración de personal de la “BHSI”, y Representantes Legales son los apoderados o mandatarios o quien los subroga legalmente.

La Empresa no reconocerá oficialmente comunicaciones y cualquier tipo de correspondencia que no sea suscrita por los Apoderados o quienes los subroguen, de los gerentes de área o de las personas debidamente autorizadas.

La Empresa y sus trabajadores tienen la obligación de cumplir y respetar todas las disposiciones constantes en el Código de Trabajo y en el presente Reglamento Interno de Trabajo; el mismo que una vez aprobado por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, deberá ser dado a conocer a todos los trabajadores, para lo cual la Empresa entregará un ejemplar a cada uno de sus trabajadores, además lo exhibirá en un lugar visible. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa.

La Empresa podrá revisar o modificar el contenido del presente Reglamento, de acuerdo a las prescripciones del Código del Trabajo y a sus necesidades, dichos cambios también serán aprobados por la Dirección Regional del Trabajo de Quito y entregados a los trabajadores para su conocimiento.

## **CAPITULO II**

### **CONDICIONES PARA EL INGRESO DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 3º.-** La empresa, de acuerdo a sus necesidades, contratará los servicios del personal, observando las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, disposiciones complementarias, Estatuto Orgánico, Manual de Funciones, Procedimientos internos, debidamente autorizados y publicados y el presente Reglamento.

**Artículo 4º.-** Todo aspirante a un cargo en la empresa deberá remitir curriculum vitae, documentado al encargado de Selección y Formación.



empresa, especificando sus generales de Ley y el trabajo que pretende, del cual se extraerá su ficha técnica.

**Artículo 5°.-** El trabajador para su ingreso a la Empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Idoneidad calificada conforme a la función a la que pretende, que puede ser mediante concurso de méritos, examen de competencia, o por simple apreciación de aptitudes requeridas.
- b) Copia documentada de su currículum vital
- c) Certificado de Antecedentes Policiales
- d) Licencia de Conducción
- e) Buen estado de salud, acreditado mediante el examen pre ocupacional practicado por un centro de salud que cumpla con los requisitos y protocolos establecidos en el Procedimiento de la empresa.
- f) Inducción realizada por el Dept. de Seguridad, Salud y Medio Ambiente de la empresa y su consiguiente aprobación. .
- g) Ser ciudadano en ejercicio o excepcionalmente mayor de 18 años (estos últimos para labores permitidas en el Manual de Funciones).
- h) Certificado de Buena Conducta.
- i) Partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años de edad, acta de matrimonio o declaración de mantener unión libre y carné de afiliación al IESS.
- j) En caso de tratarse de un extranjero deberá contar con su permanencia legal en el país.
- k) Libreta militar; y,
- l) Papeleta de votación.

### CAPÍTULO III

#### DEL REGISTRO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES

**Artículo 6°.-** A los efectos del Registro individual de los Trabajadores encargado de la Administración de la Nomina llevará un file individual (puede ser computarizado), que debe contener los siguientes documentos:



- a) Ficha que consignará las generalidades de Ley y los antecedentes relacionados a la formación profesional o experiencia laboral.
- b) Copia de la Historia Laboral del IESS
- c) Fotocopia de la cédula de Identidad o ciudadanía.
- d) Copia del Contrato de Trabajo debidamente registrado por el Inspector del Trabajo.
- e) Los documentos que demuestren el cumplimiento de los requisitos señalados por el Art. 5.- del presente Reglamento.

**Artículo 7°.-** Dentro de cada ficha deberá contemplarse un historial que contemple el comportamiento y asistencia del trabajador, y lo manejará por el Administrador de la Nomina. El file será confidencial y en caso de necesidad para ser consultado deberá contarse con la aprobación, previa, del Departamento de Recursos Humanos.

**Artículo 8°.-** La Empresa, a través del encargado de Nomina le asignará un número de ficha al trabajador para fines de control.

#### **CAPITULO IV DEL CONTRATO DE TRABAJO**

**Artículo 9°.-** Todo trabajador a tiempo de ingresar a la Empresa, deberá suscribir su respectivo contrato de trabajo por escrito.

**Artículo 10°.-** El Contrato de Trabajo constituye Ley entre las partes (siempre y cuando no vulnere disposiciones laborales a favor del trabajador) y desde su vigencia, el trabajador queda incorporado a la Empresa. Las disposiciones, normas y prohibiciones que contiene el presente Reglamento, se consideran parte constitutiva de estos Contratos, no pudiendo ningún ejecutivo, trabajador u obrero argüir ignorancia o desconocimiento del mismo.

**Artículo 11°.-** El Contrato Individual de Trabajo, deberá contener por lo las siguientes estipulaciones:



- a) Nombre y apellidos paterno y materno del trabajador y razón social de la Empresa.
- b) Nacionalidad y estado civil del trabajador.
- c) Naturaleza del servicio u objeto del contrato y el lugar donde será prestado.
- d) Determinación de la clasificación de los servicios personales, si el trabajo o servicio se efectuará por unidad de tiempo, de obra, por tarea o destajo, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 14.- del Código del Trabajo.
- e) Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada.
- f) Plazo del Contrato.
- g) Lugar y fecha del Contrato.
- h) Horarios.

**Artículo 12°.-** Para su validez, el Contrato debe ser suscrito por el Apoderado y Representante Legal, el trabajador e inscrito en la Inspección del Trabajo.

**Artículo 13°.-** Los Contratos de Trabajo, salvo los expresamente señalados por la Ley como de naturaleza precaria, serán suscritos tomando en cuenta u obligatoriedad del período de prueba (90 días).

**Artículo 14°.-** El trabajador que en el período de prueba no hubiera satisfecho con su labor, previa evaluación e informe del responsable del área donde prestó servicios, será retirado, en forma escrita, sin responsabilidad para la Empresa, sin derecho a ningún beneficio de indemnización o bonificación por esta causa, quedando resuelto su Contrato.

**Artículo 15°.-** Regularmente no podrá trabajar en la Empresa, personal que tenga parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad, o segundo de afinidad entre el personal que por su cargo podría generar conflicto de intereses.

## CAPITULO V DE LA JORNADA DE TRABAJO Y ASISTENCIA



**Artículo 16°.-** Se considera jornada de trabajo al período durante el cuál, el trabajador desarrolla sus actividades y queda a disposición de la Empresa, de acuerdo al Contrato. Durante la jornada de trabajo no está permitido a los trabajadores distraer su tiempo en actividades particulares o ajenas al cumplimiento de sus deberes, pudiendo estar sujetos a recibir la sanción aplicable para el caso en particular por parte de la Empresa.

Es obligatoria la asistencia puntual, sancionándose todo atraso o falta injustificada, conforme a normas legales en vigencia y el presente Reglamento.

**Artículo 17°.-** La actividad a la que se dedica la Empresa impone condiciones de trabajo distintas en sus diferentes dependencias, lo que hace imposible la adaptación de un horario único de trabajo y obliga al establecimiento de un horario normal y otro por jornadas, que será establecido por la Empresa y para el trabajador y será previamente aprobado por la Dirección Regional de Trabajo de Quito.

**Artículo 18°.-** La jornada de trabajo diurna y nocturna no excederá de ocho horas por día o de cuarenta por semana.

Las horas excedentes a las estipuladas se remunerarán como suplementarias o extraordinarias y serán aprobadas previamente por un representante de la Empresa.

**Artículo 19°.-** Es trabajo de campo, impuesto por la índole de una actividad determinada en servicios petroleros en la Región Amazónica y que obliga técnicamente y a fin de evitar perjuicios al interés público, a una labor ininterrumpida hasta la solución de los problemas técnicos o la tarea técnica asignada.

**Artículo 20°.-** Para cada trabajador de campo, su relevo tendrá lugar cuando el reemplazante se haga presente en el sitio de trabajo, entre tanto no podrá abandonar el trabajo.



El trabajador que no se presente para relevar al otro, será sancionado. Si el reemplazante no se hace presente, el trabajador saliente deberá dar parte inmediatamente al Jefe o encargado para que disponga lo conveniente. De producirse el abandono del trabajo sin dejar persona responsable, se incurrirá en falta grave pasible a la sanción correspondiente.

**Artículo 21°.-** La relación en el trabajo de campo se efectuará estableciéndose un rol regular con fechas indicadas por el Jefe de Operaciones, debiendo en todo caso existir un período mínimo de ocho horas de descanso diario.

**Artículo 22°.-** Las horas por el trabajo en el campo se computarán desde el momento en que el trabajador firme la planilla de asistencia a la oficina o Base de la Empresa para realizar su trabajo, conforme al horario preestablecido.

**Artículo 23°.-** La jornada de trabajo podrá prolongarse por encima de la jornada máxima (sin derecho al cobro de horas suplementarias o extraordinarias) para los que ejercen funciones de confianza y dirección.

**Artículo 24°.-** El período de 40 horas semanales no comprende la jornada de sábado y domingo o días de descanso obligado, cuyo cómputo y pago con recargo es independiente.

**Artículo 25°.-** El cumplimiento del horario de trabajo y la asistencia de los trabajadores, serán controlados por los sistemas que la Empresa adopte, para cuyo efecto se optará preferentemente por los siguientes:

- a) Mediante marcado de Tarjeta.
- b) Firma en el Libro de Asistencia, y en el que se registrarán las horas de entrada y de salida.
- c) Planillas de Asistencia firmadas por los supervisores de cada área.



**Artículo 26°.-** El ingreso al trabajo deberá sujetarse a los horarios establecidos, las infracciones, atrasos, faltas e inasistencias, abandono de trabajo, licencias y permisos, se sujetarán a las disposiciones del presente Reglamento.

## **CAPÍTULO VI DEL TRABAJO SUPLEMENTARIO, EXTRAORDINARIO Y NOCTURNO**

**Artículo 27°.-** Para el reconocimiento del pago de horas suplementarias y extraordinarias, estas deben necesariamente estar autorizadas por escrito por el Supervisor y aprobadas por el Gerente de Distrito.

**Artículo 28°.-** Tampoco se reputará como trabajo suplementario y extraordinario aquel que por la jerarquía y la naturaleza de sus funciones realizarán los trabajadores de dirección o de confianza aún fuera de horario, como tampoco es extraordinario el que realiza el personal de control y de vigilancia, cuya misión estará especificada en los contratos por escrito.

**Artículo 29°.-** El trabajo suplementario, extraordinario y nocturno, será reconocido y cancelado con los recargos establecidos por el Código del Trabajo, esto es con el 50%, el 100% y 25%, respectivamente.

## **CAPITULO VII DEL TRABAJO EN DOMINGOS Y FERIADOS**

**Artículo 30°.-** Por regla general, todo trabajador tiene derecho por Ley a un descanso semanal remunerado. Sin embargo los trabajadores que presten sus servicios en el sector petrolero de la Región Amazónica, sujetos a la jornada especial aprobada por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, están obligados a asistir a la faena cuando el rol de jornada señale este día como laborable para ellos. En tal caso la remuneración será con recargo, siempre que sea compensado con otro día de descanso.



**Artículo 31°.-** Cuando por motivos de urgencia o necesidad, algún trabajador fuera llamado para efectuar trabajos en sábados, domingos, feriados o durante su periodo de descanso, está obligado a acudir sin más excusa que la enfermedad o impedimento previamente justificados y comprobados por el médico del IESS.

**Artículo 32°.-** Cuando el trabajador realiza la labor en sábado, domingo o feriados, su remuneración será de acuerdo a lo establecido en el artículo 55 del Código del Trabajo.

**Artículo 33°.-** Trabajo nocturno es el que se lo realiza desde las 19:00 horas a las 6:00 de la mañana y se lo asumen con el recargo dispuesto por el Art. 49 del Código del Trabajo, esto es con el 25% adicional al de la jornada diurna.

**Artículo 34°.-** Los trabajadores de jornada normal diurna, tendrán una hora de descanso, entre el periodo de la mañana y el de la tarde y ninguno de estos podrá ser mayor a cinco horas continuas.

**Artículo 35°.-** Los trabajadores de jornada de campo, en la Región Amazónica, también gozarán conforme a rol, de un descanso de una hora para su refrigerio, sin embargo a fin de no interrumpir la continuidad de las labores de la Empresa, estos descansos deberán ser concedidos cuidando que no abandonen las máquinas o equipos de funcionamiento.

## **CAPITULO VIII DE LOS SUELDOS Y REMUNERACIONES**

**Artículo 36°.-** Los sueldos se establecerán de acuerdo entre las partes, excepto los demás beneficios dispuestos por Ley o los que dictare el Gobierno, que conformarían la remuneración. En ningún caso el sueldo será menor al mínimo sectorial.



**Artículo 37°.-** El sueldo no sufrirá más descuentos que los determinados por Ley y los que voluntariamente autorice, por escrito, el trabajador para fines expresos que no podrán superar el 10%.

**Artículo 38°.-** El pago de sueldo al trabajador se efectuará en moneda de curso legal, por cualquier medio usual (incluyendo depósitos en cuentas bancarias) y en el lugar en que el trabajador realice su faena, salvo convenio especial entre las partes.

El pago de las remuneraciones se realizará por períodos mensuales, y se las cancelará hasta el 25 de cada mes, en los que se computará el mes de trabajo devengado más los bonos de campo y/o las jornadas suplementarias y/o extraordinarias del mes anterior.

La compañía no se aceptará anticipos de sueldo, de décimo tercer o cuarto sueldo. La compañía no otorgará prestamos a los empleados.

**Artículo 39.-** Los trabajadores que tengan que trasladarse de la Base o de las oficinas a las jornadas en el campo, (entendiéndose por labores de campo las ejecutadas en las instalaciones de producción petrolera de los clientes de Baker Hughes), la empresa reconocerá como pago único, un bono de campo de acuerdo a la política de cada división.

## CAPITULO IX

### DEL PAGO DE LA DECIMOTERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN

**Artículo 40.-** La Empresa pagará a sus trabajadores la décimo tercera remuneración antes del 24 de Diciembre de cada año. El monto será equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieran percibido durante el año calendario, computadas del mes de diciembre del año anterior al mes de noviembre del año en que corresponda el pago.



Igualmente, la Empresa Pagará a sus trabajadores la décimo cuarta remuneración hasta el 15 de septiembre de cada año para quienes laboran en las regiones: Sierra y Oriente, en caso de que se cuente con trabajadores en la región Costa, este pago se lo realizará hasta el 15 de abril de cada año; y, su valor será el equivalente a una remuneración unificada para los trabajadores en general.

**Artículo 41.-** Cuando el trabajador no hubiere trabajado el año completo por causa de su fecha de ingreso o terminación del contrato de trabajo, éste tendrá derecho a que se le cancele la parte proporcional de estos beneficios en relación a los meses trabajados.

## **CAPITULO X**

### **DE LAS OBLIGACIONES, DERECHOS Y BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 42°.-** Es obligación principal del trabajador, prestar el servicio para el que ha sido contratado y cualquier otro trabajo que le indiquen sus superiores que sea compatible con su formación, experiencia y jerarquía, debiendo hacerlo siempre con dedicación y esmero.

**Artículo 43°.-** Está igualmente obligado el trabajador, a cuidar y conservar las maquinarias, herramientas, materiales, implementos de seguridad y salud industrial y de producción que se le proporcionen para su trabajo, así como las computadoras, documentos, libros, archivos, etc. que se hayan sido confiados.

**Artículo 44°.-** Son también obligaciones del trabajador, además de las establecidas por el Art. 45 del Código del Trabajo:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir normas y disposiciones contenidas en el Reglamento Interno, Manual de Funciones, Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente y todas aquellas relacionadas con las actividades desempeña.
- b) Guardar respeto y consideración a sus jefes y compañeros de trabajo.



- c) Mantener una comunicación constante con su inmediato superior, cuya frecuencia será determinada por cada caso en particular, entre ambas partes.
- d) Observar estrictamente los principios de lealtad, discreción y reserva en los asuntos de la Empresa.
- e) Ser puntual en su asistencia al trabajo, cumpliendo con lo horarios establecidos por la Empresa. La impuntualidad será motivo de la aplicación de una sanción establecida en el presente reglamento.
- f) Presentarse al trabajo en condiciones aceptables de limpieza personal y pleno uso de facultades, siendo estrictamente prohibido presentarse bajo el efecto del consumo de alcohol o drogas.
- g) Comunicar inmediatamente a sus superiores de cualquier desperfecto o mal funcionamiento de las máquinas de trabajo que le sean confiadas, dar parte de otras novedades de carácter general y de cuanto racionalmente se pueda entender como anormalidad en el desenvolvimiento de las actividades de la Empresa.
- h) Dar cumplimiento estricto a todas y cada una de las disposiciones y medidas adoptadas por el Reglamento de Salud y Seguridad Industrial.
- i) Dar cumplimiento estricto a todas y cada una de las disposiciones y medidas adoptadas por los Procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente internos o estipulados por los clientes de la Empresa.

**Artículo 45°.-** Todos los miembros de la Empresa en el ámbito jerárquico o que tengan a su cargo a otros trabajadores, tienen para con ellos las siguientes obligaciones:

- a) Hacer conocer, cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones contenidas en el Reglamento Interno y Manual de Funciones al personal de su área.
- b) Disponer un trato cortés y de ninguna manera otro que ataque la dignidad que tiene derecho toda persona.
- c) Fomentar la participación de sus trabajadores en las áreas de su dependencia a los efectos de que las decisiones que se tomen a nivel de Jefatura resulten compatibilizadas en lo posible entre lo que, por consenso parezca correcto y ecuaníme y lo que se muestre simplemente como conveniente a los intereses de la Empresa.



- d) Sugerir nombres ante los responsables de Área para los ascensos, promociones o capacitación de los trabajadores en base a juicios valorativos de los méritos que posean los candidatos, de manera que estos estímulos resulten correctamente aplicados.
- e) Recibir e investigar las denuncias de los trabajadores de su dependencia.
- f) Utilizar las máquinas y moviidades de la Empresa con la debida discreción y sólo para realizar su trabajo en ella.
- g) Utilizar criterios que incentiven al personal a fijar comportamientos orientados a un clima de disciplina y crecimiento para fomentar la productividad.

**Artículo 46°.-** Todos los trabajadores tienen los mismos derechos y beneficios que les otorga el Código del Trabajo, disposiciones conexas, el presente Reglamento y los emergentes del Contrato de Trabajo.

**Artículo 47.-** La empresa concederá 2 hrs. durante la jornada laboral de TOLERANCIA a los trabajadores estudiantes universitarios, pudiendo ser compensada.

## CAPITULO XI DE LAS PROHIBICIONES

**Artículo 48°.-** Queda terminantemente prohibido a los trabajadores:

- a) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo de influencia de estupefacientes. En caso de comprobarse que un trabajador se encuentra en estado etílico, se le prohibirá el ingreso a la empresa. El trabajador tiene derecho ha demostrar que no se halla en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes, mediante el sometimiento voluntario a un examen de alcoholchek o de sangre.
- b) Internar bebidas alcohólicas, en cuyo caso el jefe inmediato ordenará el decomiso de la bebida.
- c) Abandonar el trabajo, sin permiso respectivo del Jefe inmediato o en caso de su ausencia del Gerente de Distrito.



- d) Sacar sin la debida autorización, bienes y documentos de la Empresa, aún sin intención de apropiarse de los mismos.
- e) Trabajar sin hacer uso de los equipos, ropa, herramienta y todo otro material de seguridad industrial que la EMPRESA le proporcione y sea exigido por el Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- f) Operar y/o utilizar las máquinas que no les han sido encomendadas.
- g) Distraer su atención en labores ajenas al trabajo, como en la lectura de periódicos, revistas, libros o realizar comentarios.
- h) Fumar tabaco en las instalaciones no permitidas para ello, en la empresa o en la de los clientes.
- i) En caso que el trabajador se encuentre en periodo de descanso y la empresa prepare alguna actividad de capacitación, el trabajador estará obligado a asistir, la EMPRESA, repondrá los días de interrupción de las vacaciones con el fin de que el trabajador pueda hacer uso de su derecho a la totalidad de sus vacaciones.
- j) En caso que el trabajador se encuentre en periodo de descanso y la empresa necesite de sus servicios por una emergencia, el trabajador tendrá la obligación de presentarse, la EMPRESA, repondrá los días de interrupción de las vacaciones con el fin de que el trabajador pueda hacer uso de su derecho a la totalidad de sus vacaciones..
- k) Ejecutar trabajos ajenos al interés de la Empresa, o que le genere conflictos de interés.
- l) El asistir al trabajo estando afectado de alguna enfermedad infecto-contagiosa.
- m) Hacer sabotaje, trabajar a desgano, incitar a la desobediencia y al paro de labores.
- n) Realizar actos contrarios a las leyes, o que están reñidas con la moral, las buenas costumbres, educación y el respeto general.
- o) Realizar pagos facilitadores a clientes, terceros o autoridades a cambio de algún favor o facilidad para la empresa.
- p) Aceptar pagos o regalos, por ningún concepto, por parte de clientes, proveedores o terceros.



q) Divulgar información calificada de confidencial, ni realizar declaraciones o publicaciones a nombre de la empresa, sin estar autorizado.

El incumplimiento e infracción de cualquier de las normas precedentes, dará lugar a la imposición de las sanciones contempladas en el Capítulo XII.

El personal superior queda encargado de hacer cumplir las normas precedentes, haciéndose pasible a la multa impuesta por la infracción cometida por el trabajador subalterno, en caso de no ejercitar debidamente su labor de control, supervigilancia o impedir acto irregular.

**Artículo 49°.-** Ningún trabajador podrá introducir o instalar software al sistema de computación de la empresa, sin autorización expresa del Departamento BHSS. La infracción a este artículo será sancionada con la terminación del contrato de trabajo, previo petición de visto bueno.

## **CAPITULO XII DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS – SANCIONES**

**Artículo 50°.-** Constituyen faltas disciplinarias, los actos de inobservancia a lo previsto por el presente Reglamento y/o al Código del Trabajo.

La magnitud del peligro y de los daños y perjuicios que ocasionara la falta cometida, dará lugar a que se califique como falta leve, falta grave o falta severa.

**Artículo 51°.-** Las faltas leves darán lugar a la amonestación verbal.

**Artículo 52°.-** Las faltas graves serán sancionadas como sigue:

- a) Por la primera falta procede la llamada de atención escrita, por las siguientes causales;
1. Por negligencia en el cumplimiento de sus funciones.
  2. Incumplimiento en el horario de trabajo.
  3. Desorden y descuido en el manejo de bienes y documentos a su cargo.



4. Falta de atención o cortesía con el público o sus compañeros de trabajo.
5. Desobediencia a las órdenes impartidas por su superior.

b) Por la segunda falta procede la llamada de atención, cuando proceda alguna de las causales:

1. Reincidencia en la comisión de faltas correspondientes a la amonestación verbal.
2. Falta de consideración y respeto a los superiores, compañeros de trabajo o subalternos.
3. Retardación injustificada en el despacho de tareas o trabajo bajo su responsabilidad.
4. Cualquier falta que a juicio del jefe inmediato sea de mayor gravedad a la de la amonestación verbal.
5. Conducir a exceso de velocidad en vehículos de la Empresa o no cumplir con el Procedimiento de Drive right.
6. Uso del vehículo fuera de horario de trabajo.
7. Llegadas o partidas de los lugares de trabajo fuera de los horarios permitidos.
8. Entrega de la movilidad asignada sin realizar el chequeo de las condiciones de seguridad incluidas en el Check List de vehículos.
9. No cumplir con el horario de descanso en los campos excepto aquellos que por la naturaleza de su función desarrollan tareas en ese horario.

c) Por la tercera falta, procede el llamado de atención severo y multa de hasta el 10% de la remuneración diaria en un período mensual, con una de las siguientes causales.

1. Reincidencia durante tres veces en la comisión de faltas que haya merecido censura escrita con copia al Ministerio de Trabajo.
2. Realizar actividades ajenas a sus funciones.
3. Perjuicio material de poca gravedad ocasionada por negligencia a los bienes o intereses de la Empresa.
4. Abandono injustificado de sus funciones laborales.



**Artículo 53°.-** Constituyen faltas severas las siguientes:

- a) La realización de maniobras fraudulentas para obtener prestaciones de servicios de Seguridad Social.
- b) La reiteración de tres veces consecutivas a las faltas leves señaladas en el Artículo 51 del presente Reglamento.
- c) Todo acto de grave violencia y malos tratos en el que incurra el trabajador fuera del servicio en contra de la Empresa o de su personal superior originado en la relación obrero patronal y debidamente comprobado.
- d) Recibir o hacer pagos facilitadores por ejecutar trabajos inherentes al desempeño de su cargo, como asimismo el incitar a un trabajador de su dependencia a recibirlas o presionarlo a este último a darlas, en su propio provecho.
- e) Facilitar el uso a terceras personas de las placas, carnets u otros elementos de identificación de la Empresa o hacer uso de los mismos indebidamente en provecho propio.
- f) Cometer actos inmorales y/o ilegales (violación, abuso, deshonesto, etc.).
- g) Facilitar a terceras personas información confidencial de la empresa que podría causar perjuicios económicos a la Empresa.
- h) Retirar bienes de la Empresa sin autorización de la Dirección.
- i) Embriaguez en horas de trabajo o introducir bebidas alcohólicas.

Estas faltas serán sancionadas con la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno concedido por el Inspector de Trabajo.

**Artículo 54°.-** Constituyen actos delictivos, todos los señalados en el Código Penal.

Dentro de las características de la actividad empresarial entre otros, quedan tipificados como tales los siguientes:

- a) Apropiación indebida de fondos de la Empresa.
- b) Abuso de confianza, sustracción de bienes o materiales de la Empresa.
- c) Incurrir en vías de hecho o injurias graves a sus superiores jerárquicos interior de la Empresa.



- d) Cobrar precios superiores a los fijados oficialmente por la Empresa o hacer figurar en las facturas o en la apropiación de cuentas contables, otros que no correspondan.

Estos actos serán sancionados, con la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno del Inspector del Trabajo y el requerimiento inmediato al trabajador, quien está obligado a restituir de inmediato los dineros o bienes dolosamente apropiados, independientemente de la acción penal que corresponda; donde la Empresa podrá iniciar acciones civiles y penales en caso de ser necesarios.

**Artículo 55°.-** Todo trabajador que conozca hechos que den lugar a responsabilidades penales, civiles o administrativas, está obligado a ponerlos a conocimientos del respectivo Superior jerárquico. En caso contrario será considerado cómplice o encubridor y será sujeto a sanciones internas administrativas según su responsabilidad.

#### DE LOS ATRASOS

**Artículo 56°.-** Se considera atraso, el ingreso al trabajo después de la hora límite establecida.

Llegar después de 10 minutos por la mañana y/o por la tarde, es considerado atraso.

Los atrasos computados al final de cada mes calendario, serán sancionados mediante multas pecuniarias descontables mensualmente del total ganado, en ningún caso el valor de las multas no podrá superar el 10% de la remuneración diaria.

#### DE LAS AUSENCIAS JUSTIFICADAS

**Artículo 57°.-** Se considerarán ausencias justificadas las motivadas por las siguientes causas:



- a) Enfermedad o incapacidad temporal para el trabajo (certificada por el IESS o un profesional reconocido por la Empresa) debidas a: accidentes de trabajo, de enfermedad profesional o no profesional. Esta Baja Medica deberá presentarse en la empresa al Gerente de Distrito, dentro del tercer día hábil posterior al inicio de la inasistencia.
- b) Vacaciones anuales.
- c) Licencias debidamente autorizadas conforme al presente Reglamento.
- d) Por matrimonio del trabajador, tres días de licencia, inmediatamente después de contraer matrimonio, los cuales no será acumulables.
- e) Por fallecimiento del cónyuge, o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, tres días de licencia.
- f) Por nacimiento de un hijo para el personal masculino, un día de licencia, el mismo que deberá ser tomado al nacimiento y no será acumulable.

### **FALTAS E INASISTENCIA**

**Artículo 58°.-** Son faltas o inasistencias las ausencias injustificadas al trabajo:

Los trabajadores que se vean imposibilitados de concurrir al trabajo, deberán hacer conocer al Supervisor o jefe inmediato por el medio de comunicación a su alcance, la causas o motivos de tal impedimento y la duración presumible de su ausencia.

Las inasistencias injustificadas al trabajo están sujetas a las siguientes sanciones:

- a) Media jornada de falta : Un día de haber.
- b) Una jornada de falta : Dos días de haber.
- c) Las faltas injustificadas : De más de tres días, constituyen causal de visto bueno.

### **ABANDONO DE TRABAJO**



**Artículo 59°.-** Se entiende por abandono, el alejamiento de lugar de trabajo, la suspensión de actividades, o su realización a desgano en que incurre voluntaria e injustificadamente el trabajador durante la jornada de trabajo.

El abandono será sancionado en la siguiente forma:

a) Como falta leve; cuando este no signifique riesgo de daño grave para la Empresa dada la característica de la labor interrumpida.

La primera vez, con pérdida de medio día de la remuneración, la segunda dentro de un período mensual de labor, con pérdida de un día de la remuneración y la tercera dentro de un período mensual de labor, con sanción igual a la segunda y multa de hasta el 10% de la remuneración diaria.

b) Como falta grave, con la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno del Inspector del Trabajo, cuando incurra en abandono por cuarta vez dentro de un período mensual de labor.

### CAPITULO XIII DE LAS LICENCIAS

**Artículo 60°.-** Licencia es toda ausencia del trabajo autorizada por la Empresa, con o sin goce de haber o sueldo.

**Artículo 61°.-** Durante la jornada de trabajo y en forma excepcional, se podrán conceder permisos por motivos particulares, los que no podrán exceder de dos horas en un día y a ocho horas en dos meses sucesivos.

Para los casos de atención médica o dental del trabajador, se los concederá por el tiempo estrictamente necesario, y al efecto deberá presentar la papeleta de atención expedida por el IESS o médico acreditado por la Empresa, como constancia de haber usado el servicio.

En los casos de enfermedad prolongada o accidentes, presentará correspondientes partes o certificado del IESS, hasta el día siguiente a otorgamiento.



**Artículo 62°.-** Excepcionalmente se concederán licencias sin goce de haber o con cargo a vacaciones a que ya tuviera derecho el trabajador, cuando por asuntos particulares debidamente justificados se soliciten; hasta 15 días las otorgará el Gerente de Distrito, por más de 15 días y hasta 90 días, las licencias podrán concederse por la Gerencia Regional, mediante Resolución expresa.

**Artículo 63°.-** Las solicitudes de licencia serán previas al uso de las mismas, por lo menos con 24 horas de anticipación. No se dará licencia con posterioridad a la falta, salvo en casos excepcionales debidamente justificados.

**Artículo 64°.-** Las licencias normalmente deberán solicitarlas por escrito en el formulario especial, las que no pudieran tramitarse de este modo, justificadas que sean y en casos excepcionales, se anotarán posteriormente en el formulario.

**Artículo 65°.-** Excepcionalmente, el Inmediato superior podrá conceder licencia por motivos justificados de índole personal hasta un máximo de tres días sin goce de haber o con cargo a vacación. Esta licencia deberá ser puesta a conocimiento al departamento de nomina.

#### **CAPITULO XIV DE LOS REEMPLAZOS**

**Artículo 66°.-** Los reemplazos temporales serán provistos por el Supervisor inmediato y autorizadas por la Gerencia de Distrito.

**Artículo 67°.-** No se reputará como ascenso de categoría el hecho de que un funcionario de nivel inferior desempeñe las labores del titular ausente.

**Artículo 68°.-** El trabajador suplente recibirá sólo su propia remuneración y esta experiencia será considerada para futuros ascensos.

**Artículo 69°.-** Regularmente el reemplazante deberá ser trabajador de p

conocer las labores del reemplazado.



## CAPITULO XV DE LA VACACION ANUAL

**Artículo 70°.-** Los trabajadores tendrán derecho a su descanso pagado, anual y obligatorio, conocido con el nombre de “vacación anual”.

**Artículo 71°.-** El tiempo de duración de las vacaciones se sujetará a la siguiente escala: de un año y un día hasta 5 años de trabajo, un período de 15 días ininterrumpidos, a partir del sexto año un día de vacación adicional por cada uno de los años excedentes, los que no podrán exceder de 15 días, los días adicionales podrán ser gozados o pagados, a elección del Empleador.

El cómputo para el pago de vacaciones será de la veinticuatroava de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, por concepto de remuneración, conforme lo conceptúa el Art. 95 del Código del Trabajo. El pago será por anticipado al período de vacaciones.

**Artículo 72°.-** La vacación anual no puede ser acumulada por ningún motivo por más de tres períodos y gozarlas en el cuarto año.

**Artículo 73°.-** Tendrán derecho a la vacación anual, los trabajadores que hubieran prestado servicios un año completo en forma ininterrumpida y usarán de ella conforme al calendario establecido por el Departamento de Recursos Humanos. Al trabajador le asiste el derecho de conocer su periodo de vacación, por lo menos con tres meses de anticipación.

**Artículo 74°.-** La ausencia del trabajador a sus labores por causa de accidente de trabajo, enfermedad profesional, o enfermedad ajena al trabajo, no interrumpe el plazo de servicios prestados para el cómputo a la vacación anual, siempre que dichas ausencias hubieran sido debidamente justificadas por la oficina médica del Seguro Social.



**Artículo 75°.-** La vacación anual no podrá ser compensada con dinero, salvo el caso de terminación de la relación laboral, valor que constará en la liquidación de la correspondiente acta de finiquito.

**Artículo 76°.-** El período de vacación deberá tomarse en una sola vez y no en forma fraccionada, salvo casos excepcionales y de acuerdo a tratativas que consten por escrito.

**Artículo 77°.-** Cuando por razones técnicas o de labores de confianza, en las que resulte difícil el reemplazo del trabajador, el Empleador podrá negar las vacaciones en un año, para acumularlas necesariamente a las del año siguiente.

## **CAPITULO XVI DE LAS VACANCIAS Y ASCENSOS DEL PERSONAL**

**Artículo 78°.-** Las vacancias que pudieran producirse en cualquiera de las categorías como emergencia de quedar acéfalo el cargo, serán cubiertas preferentemente con personal de la empresa, en consideración a que la elevación de categoría, de suyo importa además de un derecho, un estímulo que asegure el progreso del personal.

En tal circunstancia se aplicará las normas del procedimiento interno para evaluar al trabajador que tenga mayores merecimientos según su curriculum y file de personal, que le haga acreedor al ascenso y siempre que reúna los requisitos exigidos por el Manual de Funciones.

**Artículo 79°.-** A igualdad de méritos, el ascenso corresponderá al trabajador más antiguo, se tomará una prueba de suficiencia por el Supervisor de área.

**Artículo 80°.-** Cuando ninguno de los trabajadores de nivel inferior aspire a cubrir una vacancia, alcance a reunir los requisitos de idoneidad y/o formación académica o técnica exigida por el Manual de Funciones, el cargo será cubierto mediante la búsqueda externa de profesionales con el perfil requerido.



## CAPITULO XVII DEL RETIRO DE LOS TRABAJADORES

**Artículo 81°.-** Todo trabajador en cualquier tiempo podrá retirarse voluntariamente del trabajo con el desahucio respectivo de 15 días calendario.

**Artículo 82°.-** El trabajador que fuere retirado intempestivamente se hará acreedor al pago de indemnización por despido intempestivo y bonificación por desahucio.

**Artículo 83°.-** El trabajador que se hubiere retirado de la Empresa, podrá postularse en calidad de nuevo trabajador únicamente después de transcurridos 30 días, excepto aquellos que hubieren salido por visto bueno por faltas del presente Reglamento, quienes no podrán ser recontratados en ningún tiempo.

**Artículo 84°.-** Todo retiro del trabajador, deberá registrarse por el Departamento de Personal en el file correspondiente.

Asimismo se dará aviso al IESS y se legalizará el documento de Acta de Finiquito en la Inspectoría del Trabajo.

**Artículo 85°.-** El trabajador recontratado después de los 30 días ingresará como trabajador nuevo, sin tener que someterse al período de 90 días de prueba.

**Artículo 86°.-** Son causales justificadas de visto bueno, sin reconocimiento de indemnización por despido intempestivo, las previstas por el Art. 172 del Código del Trabajo y las siguientes:

- a) Perjuicio material causado intencionalmente a las máquinas, instalaciones u otros bienes de la Empresa.
- b) Omisiones o imprudencias que afecten a la salud, seguridad o al medio Ambiente.



- c) Reiteración de Sanciones por excesos de velocidad relacionado con la conducción de vehículos de la empresa.
- d) Omisiones o imprudencias que afecten a la seguridad e higiene industrial.
- e) Revelación de secretos industriales.
- f) Negligencia o incumplimiento de sus obligaciones de cuyas emergencias resulten perjuicios graves a la Empresa.
- g) Conducta inmoral que lesione la ética institucional y la de sus trabajadores.
- h) Falta grave a los superiores mediante vías de hecho, emergente de la relación de trabajo y que sea debidamente probado.
- i) Agresiones y peleas entre trabajadores dentro de la Empresa, (aplicable al culpable).
- j) Difamaciones, calumnias e injurias a los superiores o a trabajadores, probadas en procesos administrativos internos.
- k) Cuando el trabajador incurra en lo establecido en el artículo 52 y 53 del presente Reglamento Interno.
- l) Abuso del patrimonio y/o uso indebido de los bienes de la Empresa, cuando se califique como falta grave.
- m) Todo acto de sabotaje dirigido a interferir el buen desarrollo de las actividades laborales, en cualquier sección o dependencia de la Empresa.
- n) Faltamiento a la prohibición de ingerir bebidas alcohólicas o drogas ilícitas dentro de la Empresa o embriagarse o drogarse habitualmente.
- o) Faltas injustificadas de acuerdo a lo establecido por el respectivo reglamento.
- p) Robo o hurto de materiales, productos, herramientas, lubricantes, repuestos y bienes en general de la Empresa.
- q) Incumplimiento total o parcial del Contrato de Trabajo o del presente Reglamento Interno.
- r) Abandono irresponsable del trabajador que ponga en evidente peligro la actividad industrial.



Igual sanción se aplicará en el caso de que un trabajador denuncie a su superior la comisión de faltas o delitos y el denunciado resultase sobreseído en el proceso judicial, y comprobarse como falsa la denuncia.

## **CAPITULO XVIII DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

**Artículo 87°.-** El Seguro Social lo cubrirá el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por lo que tanto el Empleador como los trabajadores estarán sujetos y obligados al cumplimiento de las normas legales y reglamentarias del Régimen de Seguridad Social.

## **CAPITULO XIX DE LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

**Artículo 88°.-** Todo trabajador tiene obligación de observar estrictamente las disposiciones legales y reglamentarias sobre higiene, salubridad y seguridad industrial.

**Artículo 89°.-** Las principales normas de higiene y seguridad que guardan concordancia con el presente Reglamento, son las siguientes:

- a) No usar prendas colgantes como chalecos, abrigos, bufandas, etc. junto a las máquinas, especialmente a las que tienen correas de transmisión, poleas y rotación.
- b) No accionar máquina alguna, tableros de control, etc. que no se encuentren bajo su responsabilidad.
- c) Uso de ropa de trabajo durante la jornada de trabajo, los mismos que serán proporcionados por la Empresa.
- d) Mantener el lugar de trabajo limpio, evitando residuos de grasa o aceites que pudieran ocasionar accidentes.
- e) Cerciorarse del buen estado de las máquinas antes de ponerlas en marcha.
- f) No permitir que una persona ajena al servicio, maneje las máquinas confiadas a su cuidado y responsabilidad.



- g) No aproximarse ni tocar objeto alguno que se relacione con el sistema eléctrico (para el personal no autorizado).
- h) No efectuar reparación alguna de máquinas estando estas en funcionamiento, salvo que su diseño lo permita.
- i) Informar inmediatamente a su Jefe de toda avería o daño en las maquinarias o instalaciones, que puedan hacer peligrar la integridad física de los trabajadores o de sus propios centros de trabajo.
- j) Cumplir las instrucciones y enseñanzas sobre seguridad e higiene y salvataje en los centros de trabajo.

**Artículo 90°.-** Cualquier accidente por pequeño que sea, debe ser inmediatamente comunicado al Supervisor Inmediato, que tomará las medidas de auxilio pertinentes para que éste a su vez dé aviso a la Gerencia de Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

**Artículo 91°.-** No tendrán derecho al pago de sueldo y atención médica los trabajadores que no concurrieran al trabajo debido a malestares ocasionados por la ingestión de bebidas alcohólicas o lesiones recibidas por disputas personales.

**Artículo 92°.-** Todo implemento de seguridad entregado al trabajador deberá ser devuelto por éste a la terminación de la relación laboral. En caso de pérdida u otro motivo se acordará entre las partes su reposición. Toda entrega de cualquier implemento nuevo de seguridad, se hará previa devolución del que estuvo en uso.

## CAPITULO XX DE LOS VEHICULOS DE LA EMPRESA

**Artículo 93°.-** Los vehículos de la Empresa deberán usarse sólo con destino a las actividades propias de ella. Las personas encargadas de señalar el destino de los mismos como asimismo los de su conducción, son responsables directos, por su buena conservación y mantenimiento, sino por el uso impropio en su uso.



**Artículo 94°.-** Cualquiera de los desperfectos en los vehículos, que fueran observados por las personas señaladas en el Artículo anterior, obligatoriamente deberán comunicarlos a su superior quien instruirá su reparación, máxime si el desperfecto pudiera dar lugar a que se ponga en peligro la máquina o a sus pasajeros.

**Artículo 95°.-** El transporte tanto de personas como de carga que no pertenezcan a la Empresa, por regla general, no podrá hacerse en los vehículos de la empresa por prohibición expresa.

Su infracción se considerará falta grave, tanto para el chofer como para quien la autorice sin fundamento. Asimismo los daños que pudieran resultar como emergencia de accidentes o pérdidas, serán de responsabilidad absoluta de los infractores.

Con carácter de excepción este tipo de transporte puede autorizarlo por escrito el Gerente de Distrito y sólo en caso de hacerse muy imprescindible el uso de algún vehículo de la Empresa.

**Artículo 96°.-** Todo trabajador que por motivos de trabajo haga uso de vehículos de propiedad o de responsabilidad de la empresa, está obligado a tener vigente su Licencia de Conducir, y toda infracción a las disposiciones de Tránsito que cometiere, lo hará personalmente responsable ante las autoridades y ante terceros. Adicionalmente, si es sorprendido conduciendo bajo la influencia de bebidas alcohólicas y/o drogas prohibidas, será sujeto de petición de visto bueno ante el Inspector del Trabajo.

**Artículo 97°.-** Es de responsabilidad del Departamento de Logística, el disponer el registro en las Oficinas de Tránsito y demás reparticiones correspondientes, de todos los motorizados de la Empresa.

Asimismo el de contratar los seguros y observar el pago puntual respectivas primas.



## **CAPITULO XXI DEL ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO**

**Artículo 98°.-** Con la finalidad de mejorar la preparación y nivel de conocimientos de los trabajadores y poder efectuar una prestación de servicios de óptimo nivel, se les dará la oportunidad de capacitarse haciendo posible su asistencia a cursos de adiestramiento y actualización relativos a la actividad de la empresa respectiva en base a posibilidades y necesidades de servicio.

En caso de ausencia del trabajador a la capacitación deberá justificar mediante certificado medico o en caso de comprobada gravedad.

**Artículo 99°.-** La empresa; con el propósito de contribuir a una adecuada y sólida preparación del personal que pueda trabajar en el ramo de su giro social; contará con un Plan de Prácticas. Este plan permitirá a los estudiantes realizar en sus dependencias las prácticas que sean requeridas por los centros donde cursan sus estudios, en las áreas respectivas y por el tiempo que para cada caso se determine. Las prácticas estarán sujetas a las normas de la Ley de Pasantías, previo convenio con la Universidad o el Centro de educación respectivo.

## **CAPITULO XXII DEL REGIMEN DE HIGIENE SEGURIDAD OCUPACIONAL Y BIENESTAR**

**Artículo 100°.-** De conformidad a disposiciones legales sobre higiene y seguridad industrial, todo trabajador está obligado a cumplir las obligaciones e indicaciones que se le hagan para su seguridad, así como las disposiciones contenidas en aviso y órdenes de servicio, cualquier accidente de trabajo por insignificante que sea debe ser puesto en conocimientos de sus supervisores o si en caso dar parte al Ministerio del Trabajo y al IESS.

**Artículo 101°.-** El Empleador contará con un botiquín para primeros auxilios, afiches con leyendas prohibiendo actos que puedan provocar cualquier siniestro accidente.



**Artículo 102°.-** La empresa según Ley de higiene y seguridad ocupacional conformará el comité mixto de seguridad industrial para prevenir riesgos humanos y pérdidas materiales.

**Artículo 103°.-** La Empresa otorgará al trabajador todos los elementos de seguridad industrial y a su vez el trabajador tiene la obligación de usar todos los elementos de seguridad industrial. Caso contrario el no uso de estos elementos podrá el trabajador sancionarlo de acuerdo a lo establecido en el mencionado reglamento.

### **CAPITULO XXIII EL REGIMEN LABORAL DE MUJERES**

**Artículo 104°.-** Las mujeres embarazadas descansarán dos semanas anteriores y diez semanas posteriores al alumbramiento, o hasta un tiempo mayor si como consecuencia sobreviniera casos de enfermedad conservarán su puesto ocupacional y su derecho a percibir remuneraciones de conformidad a lo dispuesto por el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

**Artículo 105°.-** Durante los nueve meses posteriores al parto las trabajadoras tendrán pequeños periodos de descanso al día, no inferiores en total a dos horas, para atender la lactancia del menor recién nacido.

Así también se considera prohibido el acoso sexual en el lugar de trabajo y consideradas por la empresa como falta severa.

### **CAPITULO XXIV DEL CERTIFICADO DE TRABAJO**

**Artículo 106°.-** Todo trabajador que sea retirado o se retire de la Empresa, se le extenderá un certificado de trabajo con los siguientes datos:

- a) Fecha de ingreso.
- b) Funciones desempeñadas o clase de trabajo efectuado.



- c) Fecha de retiro.
- d) Causa de retiro.

## CAPITULO XXV DISPOSICIONES FINALES

**Artículo 107°.-** El o los Apoderados de la Empresa tienen las potestades de hacer las modificaciones totales o parciales en el presente Reglamento de acuerdo a ley, sustentadas en disposiciones vigentes y previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

**Artículo 108°.-** Además de este Reglamento, y en todos los casos en que el mismo no contenga disposiciones aplicables de manera clara e inequívoca, serán resueltas por otras disposiciones laborales o aplicándose el principio pro operario.

**Artículo 109°.-** Se considerarán parte complementaria de este Reglamento los acuerdos suscritos vigentes, memorandos, circulares, instrucciones y demás normas que de forma escrita o verbal impartan posteriormente sus representantes, debiendo las mismas ajustarse a las presente disposiciones reglamentarias y legales en vigencia.

**Artículo 110°.-** El presente Reglamento Interno entrará en vigencia por tiempo indefinido después de aprobado y su notificación y conocimiento de la aprobación a los trabajadores, para lo cual se entregará un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo a cada trabajador y se lo tendrá en exhibición en cada sitio de trabajo.

Todos los trabajadores de la Empresa, deberán interiorizarse de cada uno de los artículos y contenido del presente Reglamento.

**Artículo 111°.-** El Apoderado, con las atribuciones que le confiere el poder General amplio otorgado para este efecto, es el representante legal administrador de los intereses de la empresa con amplias facultades para manejo y organización de las actividades de la Empresa.

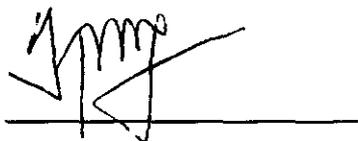


**Artículo 112°.-** El presente Reglamento Interno debidamente aprobado por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, rige para todos los trabajadores de la Empresa, siendo obligatorio su cumplimiento.

**Artículo 113°.-** El Código del Trabajo contempla los derechos del trabajador en plena vigencia y la no enunciación de estos en el presente Reglamento, no implican renuncia a los mismos por parte del Trabajador o desconocimiento por parte de la Empresa.

**Art. 114°.-** Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo, las disposiciones del Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso.

El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia, una vez que sea aprobado por el señor Director Regional del Trabajo.



Sr. Federico Mosso

Apoderado y Representante Legal

**BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC.**





Nº.0070DRTQ-2007

**EL DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC., fue presentado para su aprobación por el Dr. Diego Coronel González, en su calidad de abogado patrocinador;

**Que**, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y,

En uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código del Trabajo;

**ACUERDA:**

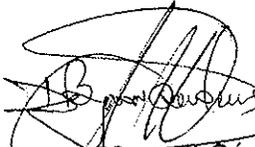
**Art. 1.-** Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC., con domicilio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, cuya actividad económica es una empresa de servicio para la industria y producción petrolera;

**Art. 2.-** Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC, con domicilio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, las disposiciones del Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

**Art. 3.-** El presente Acuerdo junto con el Reglamento Interno deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo; y,

**Art. 4.-** Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo de Quito, Unidad de Registro.

COMUNIQUESE; Quito, 2 de abril del 2007

  
**Dr. Byron Manuel Cárdenas Aguirre**  
**DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO ( E )**



UNIDAD DE GESTION LEGAL Y REGISTRO:

Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita

TELF: 2565959 Telefax: 2543725

E-mail: gestion.legal.uito@mintrab.gov.ec www.mintrab.gov.ec

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
"BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES  
INC."**

**CAPITULO I  
ANTECEDENTES, OBJETO, REPRESENTACIÓN  
LEGAL  
Y OBLIGATORIEDAD**

**Artículo 1°.-** BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC., es una Compañía extranjera legalmente domiciliada en Ecuador, que observando las normas legales y reglamentos determinados por la Superintendencia de Compañías planteó su actividad económica como una empresa de servicios para la industria y producción petrolera. Para el cumplimiento de sus objetivos sociales, BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES, tiene sus oficinas e instalaciones en la ciudad de Quito, en la Av. Naciones Unidas 1014 y Amazonas, edf. Bco La Previsora 9no y 5to pisos.

BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC., a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y de que surta efecto lo prescrito por el Art. 42, numeral 12, Art. 45 literal e), y más disposiciones del Código del Trabajo, expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, que regirá las relaciones entre la Empresa y los empleados, a cuyas disposiciones quedan sometidos irrestrictamente ambas partes.

A los fines de la interpretación y tratamiento de las disposiciones del presente Reglamento, debe entenderse que el término trabajador o empleado, a la persona que se obliga a la prestación de servicio o a la ejecución de la obra, comprende por igual a todo servidor con relación de dependencia, sean ejecutivos, trabajadores y obreros. Así mismo BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC. podrá ser determinada por igual con la denominación de "Empresa" o "BH".

**Artículo 2°.-** Las máximas autoridades en la administración de personal de "BH", y Representantes Legales son los apoderados o mandatarios o quien los subrogue legalmente.

La Empresa no reconocerá oficialmente comunicaciones y cualquier tipo de correspondencia que no sea suscrita

por los Apoderados o quienes los subroguen, de los gerentes de área o de las personas debidamente autorizadas.

La Empresa y sus trabajadores tienen la obligación de cumplir y respetar todas las disposiciones constantes en el Código de Trabajo y en el presente Reglamento Interno de Trabajo; el mismo que una vez aprobado por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, deberá ser dado a conocer a todos los trabajadores, para lo cual la Empresa entregará un ejemplar a cada uno de sus trabajadores, además lo exhibirá en un lugar visible. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa.

La Empresa podrá revisar o modificar el contenido del presente Reglamento, de acuerdo a las prescripciones del Código del Trabajo y a sus necesidades, dichos cambios también serán aprobados por la Dirección Regional del Trabajo de Quito y entregados a los trabajadores para su conocimiento.

**CAPITULO II  
CONDICIONES PARA EL INGRESO DE LOS  
TRABAJADORES**

**Artículo 3°.-** La empresa, de acuerdo a sus necesidades, contratará los servicios del personal, observando las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, disposiciones complementarias, Estatuto Orgánico, Manual de Funciones, Procedimientos internos, debidamente autorizados y publicados y el presente Reglamento.

**Artículo 4°.-** Todo aspirante a un cargo en la empresa deberá remitir su currículum vitae, documentado al encargado de Selección y Formación de la empresa, especificando sus generales de Ley y el trabajo que pretende, del cual se extraerá su ficha técnica.

**Artículo 5°.-** El trabajador para su ingreso a la Empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Idoneidad calificada conforme a la función a la que pretende, que puede ser mediante concurso de méritos, examen de competencia o por simple apreciación de aptitudes requeridas.
- b) Copia documentada de su currículum vital con sus respectivos respaldos y certificados que acrediten su educación académica, experiencia y formación.
- c) Original de Antecedentes Policiales, vigente
- d) Copia de Licencia de Conducción

- e) Copia del carne de afiliación al colegio de Ingenieros al que pertenezca (cuando sea aplicable)
- f) Buen estado de salud, acreditado mediante el examen pre ocupacional practicado por un centro de salud que cumpla con los requisitos y protocolos establecidos en el Procedimiento de la empresa.
- g) Ser ciudadano en ejercicio o excepcionalmente mayor de 18 años (estos últimos para labores permitidas en el Manual de Funciones).
- h) Certificado de Buena Conducta.
- i) Partida de nacimiento original de los hijos menores de 18 años de edad, copia del acta de matrimonio o declaración de mantener unión libre
- j) Afiliación al IESS.
- k) En caso de tratarse de un extranjero deberá contar con su permanencia legal en el país.
- l) Libreta militar
- m) Papeleta de votación; y
- n) Inducción realizada por el Dept. de Recursos Humanos, Seguridad Física, Seguridad, Salud y Medio Ambiente (HS&E) de la empresa y su consiguiente aprobación.

### CAPÍTULO III DEL REGISTRO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES

**Artículo 6°.-** A los efectos del Registro individual de los Trabajadores, el encargado de la Administración de la Nomina llevará un file individual (puede ser computarizado), que debe contener los siguientes documentos:

- a) Ficha que consignará las generalidades de Ley y los antecedentes relacionados a la formación profesional o experiencia laboral.
- b) Copia de la Historia Laboral del IESS
- c) Fotocopia de la cédula de Identidad o ciudadanía.
- d) Copia del Contrato de Trabajo debidamente registrado por el Inspector del Trabajo.
- e) Los documentos que demuestren el cumplimiento de los requisitos señalados por el Art. 5.- del presente Reglamento.

**Artículo 7°.-** Dentro de cada ficha deberá contemplarse un historial que contemple el comportamiento y asistencia del trabajador, el cual lo manejará por el Administrador de la Nomina. El file será confidencial y en caso de necesidad para ser consultado deberá contarse con la aprobación, previa, del Departamento de Recursos Humanos.

**Artículo 8°.-** La Empresa, a través del encargado de Nomina le asignará un número de ficha al trabajador para fines de control.

### CAPITULO IV DEL CONTRATO DE TRABAJO

**Artículo 9°.-** Todo trabajador a tiempo de ingresar a la Empresa, deberá suscribir su respectivo contrato de trabajo por escrito.

**Artículo 10°.-** El Contrato de Trabajo constituye Ley entre las partes (siempre y cuando no vulnere disposiciones laborales a favor del trabajador) y desde su vigencia, el trabajador queda incorporado a la Empresa. Las disposiciones, normas y prohibiciones que contiene el presente Reglamento, se consideran parte constitutiva de estos Contratos, no pudiendo ningún ejecutivo, trabajador u obrero argüir ignorancia o desconocimiento del mismo.

**Artículo 11°.-** El Contrato Individual de Trabajo, deberá contener por lo menos, las siguientes estipulaciones:

- a) Nombre y apellidos paterno y materno del trabajador y razón social de la Empresa.
- b) Nacionalidad y estado civil del trabajador.
- c) Naturaleza del servicio u objeto del contrato y el lugar donde será prestado.
- d) Determinación de la clasificación de los servicios personales, si el trabajo o servicio se efectuará por unidad de tiempo, de obra, por tarea o destajo, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 14.- del Código del Trabajo.
- e) Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada.
- f) Plazo del Contrato.
- g) Lugar y fecha del Contrato.
- h) Horarios.

**Artículo 12°.-** Para su validez, el Contrato debe ser suscrito por el Apoderado y Representante Legal de Baker Hughes International Branches Inc y el trabajador e inscrito en la Inspección del Trabajo.

**Artículo 13°.-** Los Contratos de Trabajo, salvo los expresamente señalados por la Ley como de naturaleza precaria, serán suscritos tomando en cuenta u obligatoriedad del periodo de prueba (90 días).

**Artículo 14°.** - El trabajador que en el período de prueba no hubiera satisfecho con su labor, previa evaluación e informe del responsable del área donde prestó servicios, será retirado, en forma escrita, sin responsabilidad para la Empresa, sin derecho a ningún beneficio de indemnización o bonificación por esta causa, quedando resuelto su Contrato.

**Artículo 15°.-** El empleo de familiares, por consanguinidad, afinidad o cohabitación, está permitido en posiciones que no se encuentren bajo relación de dependencia o que no supongan o aseguren un conflicto de intereses. Si como producto del empleo, transferencia, promoción, reorganización, fusión o cualquier otro cambio, esta situación ocurriese, la compañía tratará de encontrar una posición adecuada a la cual pueda ser transferido uno de los empleados. De no conseguir una solución a la situación en los siguientes 60 días de que la empresa tenga conocimiento de la situación, la compañía debe terminar una de las relaciones de empleo de acuerdo con la legislación aplicable.

#### **CAPITULO V DE LA JORNADA DE TRABAJO Y ASISTENCIA**

**Artículo 16°.-** Se considera jornada de trabajo al período durante el cual, el trabajador desarrolla sus actividades y queda a disposición de la Empresa, de acuerdo al Contrato. Durante la jornada de trabajo no está permitido a los trabajadores distraer su tiempo en actividades particulares o ajenas al cumplimiento de sus deberes, pudiendo estar sujetos a recibir la sanción aplicable para el caso en particular por parte de la Empresa.

Es obligatoria la asistencia puntual, sancionándose todo atraso o falta injustificada, conforme a normas legales en vigencia y el presente Reglamento.

**Artículo 17°.-** La actividad a la que se dedica la Empresa impone condiciones de trabajo distintas en sus diferentes dependencias, lo que hace imposible la adaptación de un horario único de trabajo y obliga al establecimiento de un horario normal y otro por jornadas, que será establecido por la Empresa y para el trabajador y será previamente aprobado por la Dirección Regional de Trabajo de Quito.

**Artículo 18°.-** La jornada de trabajo diurna y nocturna no excederá de ocho horas por día o de cuarenta por semana.

Las horas excedentes a las estipuladas se remunerarán como suplementarias o extraordinarias y serán aprobadas previamente por un representante de la Empresa.

**Artículo 19°.-** Es trabajo de campo el ejecutado en las instalaciones de producción petrolera o campos operativos. Esta actividad por tratarse de labores técnicas y de interés público no podrán ser interrumpidas, a fin de evitar perjuicios, mientras no se de una solución a los problemas técnicos o la tarea técnica asignada.

**Artículo 20°.-** Para cada trabajador de campo, su relevo tendrá lugar cuando su reemplazante se haga presente en el sitio de trabajo, entre tanto no podrá abandonar el trabajo.

El trabajador que no se presente para relevar al otro, será sancionado. Si el reemplazante no se hace presente, el trabajador saliente deberá dar parte inmediatamente al Jefe o encargado para que disponga lo conveniente. De producirse el abandono del trabajo sin dejar persona responsable, se incurrirá en falta grave pasible a la sanción correspondiente.

**Artículo 21°.-** La relación en el trabajo de campo se efectuará estableciéndose un rol regular con fechas indicadas por el Jefe de Planta, debiendo en todo caso existir un período mínimo de ocho horas de descanso diario.

**Artículo 22°.-** Las horas por el trabajo en el campo se computarán desde el momento en que el trabajador firme la planilla de asistencia a la oficina o Base de la Empresa para realizar su trabajo, conforme al horario preestablecido.

**Artículo 23°.-** La jornada de trabajo podrá prolongarse por encima de la jornada máxima (sin derecho al cobro de horas suplementarias o extraordinarias) para los que ejercen funciones de confianza y dirección.

**Artículo 24°.-** El período de 40 horas semanales no comprende la jornada de sábado y domingo o días de descanso obligado, cuyo cómputo y pago con recargo es independiente.

**Artículo 25°.-** El cumplimiento del horario de trabajo y la asistencia de los trabajadores, serán controlados por los sistemas que la Empresa adopte, para cuyo efecto se optará preferentemente por los siguientes:

- a) Mediante marcado de Tarjeta.
- b) Firma en el Libro de Asistencia en el que se registrarán las horas de entrada y de salida.
- c) Planillas de Asistencia firmadas por los supervisores de cada área.

**Artículo 26°.-** El ingreso al trabajo deberá sujetarse a los horarios establecidos, las infracciones, atrasos, faltas e inasistencias, abandono de trabajo, licencias y permisos, se sujetarán a las disposiciones del presente Reglamento y la Ley.

#### DE LOS ATRASOS

**Artículo 27°.-** Se considera atraso, el ingreso al trabajo después de la hora límite establecida.

Llegar después de 10 minutos por la mañana y/o por la tarde, es considerado atraso.

Los atrasos computados al final de cada mes calendario, serán sancionados mediante multas pecuniarias descontables mensualmente del total ganado, en cuyo caso nunca el valor de las multas excederá el 10% de la remuneración diaria.

#### DE LAS AUSENCIAS JUSTIFICADAS

**Artículo 28°.-** Se considerarán ausencias justificadas las motivadas por las siguientes causas:

- a) Enfermedad o incapacidad temporal para el trabajo (certificada por el IESS o un profesional reconocido por la Empresa) debidas a: accidentes de trabajo, de enfermedad profesional o no profesional. Esta baja médica deberá presentarse en la empresa al Gerente de Distrito, a Recursos Humanos y al Médico de Salud Ocupacional, dentro del tercer día hábil posterior al inicio de la inasistencia.
- b) Vacaciones anuales
- c) Licencias debidamente autorizadas conforme al presente Reglamento y el Código del Trabajo
- d) Por maternidad, dentro de las dos semanas anteriores y las diez semanas posteriores al parto, en cuyo caso, la ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano

de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional aceptado por la empresa. En este certificado debe presentarse al Médico de Salud Ocupacional y a Recursos Humanos, y en éste debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

- e) Por matrimonio del trabajador, tres días de licencia, inmediatamente después de contraer matrimonio. Estos días no serán acumulables o postergables.
- f) Por fallecimiento del cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, tres días de licencia.
- g) Por nacimiento de un hijo para el personal masculino, tres días de licencia, los mismos que deberán ser tomado al nacimiento y no serán acumulables.

#### FALTAS E INASISTENCIA

**Artículo 29°.-** Son faltas o inasistencias las ausencias injustificadas al trabajo:

Los trabajadores que se van imposibilitados de concurrir al trabajo, deberán hacer conocer al Supervisor o jefe inmediato por el medio de comunicación a su alcance, la causas o motivos de tal impedimento y la duración presumible de su ausencia.

Las inasistencias injustificadas al trabajo están sujetas a las siguientes sanciones:

- a) Media jornada de falta : Un día de haber.
- b) Una jornada de falta : Dos días de haber.
- c) Las faltas injustificadas : De más de tres días, consecutivos en un periodo mensual, constituyen causal de visto bueno.

#### ABANDONO DE TRABAJO

**Artículo 30°.-** Se entiende por abandono, el alejamiento de lugar de trabajo, la suspensión de actividades en que incurre voluntaria e injustificadamente el trabajador durante la jornada de trabajo.

**CAPÍTULO VI  
DEL TRABAJO SUPLEMENTARIO,  
EXTRAORDINARIO Y NOCTURNO**

**Artículo 31°.-** Para el reconocimiento del pago de horas suplementarias y extraordinarias, estas deben necesariamente estar autorizadas por escrito por el Supervisor y aprobadas por el Gerente de Distrito.

**Artículo 32°.-** Tampoco se reputará como trabajo suplementario y extraordinario aquel que por la jerarquía y la naturaleza de sus funciones realizarán los trabajadores de dirección o de confianza aún fuera de horario, como tampoco es extraordinario el que realiza el personal de control y de vigilancia, cuya misión estará especificada en los contratos por escrito.

**Artículo 33°.-** El trabajo suplementario, extraordinario y nocturno, será reconocido y cancelado con los recargos establecidos por el Código del Trabajo, esto es con el 50%, el 100% y 25%, respectivamente.

**CAPITULO VII  
DEL TRABAJO EN DOMINGOS Y FERIADOS**

**Artículo 34°.-** Por regla general, todo trabajador tiene derecho por Ley a un descanso semanal remunerado. Sin embargo los trabajadores que presten sus servicios en el sector petrolero de la Región Amazónica, sujetos a la jornada especial aprobada por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, están obligados a asistir a la faena cuando el rol de jornada señale este día como laborable para ellos. En tal caso la remuneración será con recargo, siempre que no sea compensado con otro día de descanso.

**Artículo 35°.-** Cuando por motivos de urgencia o necesidad, algún trabajador fuera llamado para efectuar trabajos en domingos, feriados o durante su periodo de descanso, está obligado a acudir sin más excusa que la enfermedad o impedimento previamente justificados y comprobados por el médico del IESS o de la empresa.

**Artículo 36°.-** Cuando el trabajador realiza la labor en sábado, domingo o feriados, su remuneración será de acuerdo a lo establecido en el artículo 55 del Código del Trabajo.

**Artículo 37°.-** Trabajo nocturno es el que se lo realiza desde las 19:00 horas a las 6:00 de la mañana y se lo

asumen con el recargo dispuesto por el Art. 49 del Código del Trabajo, esto es con el 25% adicional al de la jornada diurna.

**Artículo 38°.-** Los trabajadores de jornada normal diurna, tendrán una hora de descanso a efectos de alimentación del personal. La parte de la jornada de trabajo que se ejecute en la mañana o en la tarde no podrá ser mayor a cinco horas continuas, sin mediar la hora de descanso.

**Artículo 39°.-** Los trabajadores de jornada de campo, en la Región Amazónica, también gozarán conforme a rol, de un descanso de una hora para su refrigerio, sin embargo a fin de no interrumpir la continuidad de las labores de la Empresa, estos descansos deberán ser concedidos cuidando que no abandonen las máquinas o equipos de funcionamiento.

**CAPITULO VIII  
DE LOS SUELDOS Y REMUNERACIONES**

**Artículo 40°.-** Las remuneraciones se establecerán de acuerdo entre las partes, excepto los demás beneficios dispuestos por Ley o los que dictare el Gobierno, que conformarían la remuneración.

**Artículo 41°.-** El sueldo no sufrirá más descuentos que los determinados por Ley y los que voluntariamente autorice, por escrito, el trabajador para fines expresos que no podrán superar el 10%.

**Artículo 42°.-** El pago de sueldo al trabajador se efectuará en moneda de curso legal, por cualquier medio usual (incluyendo depósitos en cuentas bancarias) y en el lugar en que el trabajador realice su faena, salvo convenio especial entre las partes.

El pago de las remuneraciones se realizará por periodos mensuales, y se las cancelará con quince días de anticipación, en los que se computará los quince días de trabajo devengado más los bonos de campo y/o las jornadas suplementarias y/o extraordinarias del mes anterior y el anticipo de los otros quince días restante del mes en curso.

**Artículo 43°.-** Los trabajadores con funciones técnicas/operativas que tengan que trasladarse de la Base en la ciudad del Coca o de las oficinas en Quito a laborar en las instalaciones de producción petrolera, la empresa les cancelará lo equivalente a jornadas

suplementarias y extraordinarias o un bono de campo, el mismo que tiene el carácter de imputable a las jornadas suplementarias o extraordinarias.

El bono de campo es un valor adicional a la remuneración que se cancela por ejecutar labores en las instalaciones de producción petrolera bajo las condiciones propias de esta actividad, de conformidad a las políticas, especialidad y complejidad técnica de cada una de las Divisiones que conforman Baker Hughes International Branches.

#### **CAPITULO IX DEL PAGO DE LA DECIMOTERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN**

**Artículo 44.-** La Empresa pagará a sus trabajadores la décimo tercera remuneración antes del 24 de Diciembre de cada año. El monto será equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieran percibido durante el año calendario, computadas del mes de diciembre del año anterior al mes de noviembre del año en que corresponda el pago.

Igualmente, la Empresa pagará a sus trabajadores la décimo cuarta remuneración hasta el 15 de septiembre de cada año para quienes laboran en las regiones: Sierra y Oriente, en caso de que se cuente con trabajadores en la región Costa, este pago se lo realizará hasta el 15 de abril de cada año; y, su valor será el equivalente a una remuneración unificada para los trabajadores en general.

**Artículo 45.-** Cuando el trabajador no hubiere trabajado el año completo por causa de su fecha de ingreso o terminación del contrato de trabajo, éste tendrá derecho a que se le cancele la parte proporcional de estos beneficios en relación a los meses trabajados.

#### **CAPITULO X DE LAS OBLIGACIONES, DERECHOS Y BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 46°.-** Es obligación principal del trabajador, prestar el servicio para el que ha sido contratado y cualquier otro trabajo que le indiquen sus superiores que sea compatible con su formación, experiencia y jerarquía, debiendo hacerlo siempre con dedicación y esmero.

Está igualmente obligado el trabajador, a cuidar y conservar las maquinarias, herramientas, materiales, implementos de seguridad y salud industrial y de producción que se le proporcionen para su trabajo, así como las computadoras, documentos, libros, archivos, etc. que le hayan sido confiados.

Son también obligaciones del trabajador, además de las establecidas por el Art. 45 del Código del Trabajo:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir normas y disposiciones contenidas en el Reglamento Interno, Manual de Funciones, Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente y todas aquellas relacionadas con las actividades que desempeña.
- b) Guardar respeto y consideración a sus jefes y compañeros de trabajo.
- c) Mantener una comunicación constante con su inmediato superior, cuya frecuencia será determinada por cada caso en particular, entre ambas partes.
- d) Observar estrictamente los principios de lealtad, discreción y reserva en los asuntos de la Empresa.
- e) Ser puntual en su asistencia al trabajo, cumpliendo con lo horarios establecidos por la Empresa. La impuntualidad será motivo de la aplicación de una sanción establecida en el presente reglamento.
- f) Presentarse al trabajo en condiciones físicas y óptimas de limpieza personal, vestimenta y equipos de protección personal dotados por la empresa.
- g) Comunicar inmediatamente a sus superiores de cualquier desperfecto o mal funcionamiento de las máquinas de trabajo que le sean confiadas, dar parte de otras novedades de carácter general y de cuanto racionalmente se pueda entender como anomalía en el desenvolvimiento de las actividades de la Empresa.
- h) Dar cumplimiento estricto a todas y cada una de las disposiciones y medidas adoptadas por el Reglamento de Salud y Seguridad Industrial.
- i) Dar cumplimiento estricto a todas y cada una de las disposiciones y medidas adoptadas por los Procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente internos o estipulados por los clientes de la Empresa.
- j) En caso que el trabajador se encuentre en periodo de descanso y la empresa prepare alguna actividad de capacitación, el trabajador estará obligado a asistir.
- k) En caso que el trabajador se encuentre en periodo de descanso y la empresa necesite de sus

servicios por una emergencia, el trabajador tendrá la obligación de presentarse.

**Artículo 47°.-** Todos los miembros de la Empresa en el ámbito jerárquico o que tengan a su cargo a otros trabajadores, tienen para con ellos las siguientes obligaciones:

- a) Hacer conocer, cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones contenidas en el Reglamento Interno y Manual de Funciones al personal de su área.
- b) Disponer un trato cortés y de ninguna manera otro que ataque la dignidad que tiene derecho toda persona.
- c) Fomentar la participación de sus trabajadores en las áreas de su dependencia a los efectos de que las decisiones que se tomen a nivel de Jefatura resulten compatibilizadas en lo posible entre lo que, por consenso parezca más correcto y ecuánime y lo que se muestre simplemente como conveniente a los intereses de la Empresa.
- d) Sugerir nombres ante los responsables de Área para los ascensos, promociones o capacitación de los trabajadores en base a juicios valorativos de los méritos que posean los candidatos, de manera que estos estímulos resulten correctamente aplicados.
- e) Recibir e investigar las denuncias de los trabajadores de su dependencia.
- f) Utilizar las máquinas y moviidades de la Empresa con la debida discreción y sólo para realizar su trabajo en ella.
- g) Utilizar criterios que incentiven al personal a fijar comportamientos orientados a un clima de disciplina y crecimiento para fomentar la productividad.

**Artículo 48°.-** Todos los trabajadores tienen los mismos derechos y beneficios que les otorga el Código del Trabajo, disposiciones conexas, el presente Reglamento y los emergentes del Contrato de Trabajo.

**Artículo 49°.-** La empresa concederá 2 hrs. durante la jornada laboral de TOLERANCIA a los trabajadores estudiantes universitarios, pudiendo ser compensada.

#### CAPITULO XI DE LAS PROHIBICIONES

**Artículo 50°.-** Queda terminantemente prohibido a los trabajadores lo establecido en el Art. 45 del Código de Trabajo y las mencionadas a continuación:

- a) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez a bajo de influencia de estupefacientes. En caso de comprobarse que un trabajador se encuentra en estado etílico, se le prohibirá el ingreso a la empresa. El trabajador tiene derecho a demostrar que no se halla en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes, mediante el sometimiento voluntario a un examen de alcoholechek o de sangre.
- b) Internar bebidas alcohólicas, en cuyo caso el jefe inmediato ordenará el decomiso de la bebida.
- c) Abandonar el trabajo, sin permiso respectivo del Jefe inmediato o en caso de su ausencia del Gerente de Distrito.
- d) Sacar sin la debida autorización, bienes y documentos de la Empresa, aún sin intención de apropiarse de los mismos.
- e) Trabajar sin hacer uso de los equipos, ropa, herramienta y todo otro material de seguridad industrial que la empresa le proporcione y sea exigido por el Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
- f) Operar y/o utilizar las máquinas que no les han sido encomendadas.
- g) Distraer su atención en labores ajenas al trabajo, como en la lectura de periódicos, revistas, libros o realizar comentarios.
- h) Fumar tabaco en las instalaciones no permitidas para ello, en la empresa o en la de los clientes.
- i) Ejecutar trabajos ajenos al interés de la Empresa, o que le genere conflictos de interés.
- j) El asistir al trabajo estando afectado de alguna enfermedad infecto-contagiosa.
- k) Hacer sabotaje, trabajar a desgano, incitar a la desobediencia y al paro de labores, si es que este no es legal.
- l) Realizar actos contrarios a las leyes, o que están reñidas con la moral, las buenas costumbres, educación y el respeto general.
- m) Realizar pagos facilitadores a clientes, terceros o autoridades a cambio de algún favor o facilidad para la empresa.
- n) Aceptar pagos o regalos, por ningún concepto, por parte de clientes, proveedores o terceros, que incumplan el Código de Conducta de la empresa.

- o) Divulgar información calificada de confidencial, ni realizar declaraciones o publicaciones a nombre de la empresa, sin estar autorizado.

El incumplimiento e infracción de cualquier de las normas precedentes, dará lugar a la imposición de las sanciones contempladas en el Capítulo XII.

El personal de un ámbito jerárquico superior queda encargado de hacer cumplir las normas precedentes, haciéndose pasible a la multa impuesta por la infracción cometida por el trabajador subalterno, en caso de no ejercitar debidamente su labor de control, supervigilancia o impedir acto irregular.

**Artículo 51°.-** Ningún trabajador podrá introducir o instalar software al sistema de computación de la empresa, sin autorización expresa del Departamento de Sistemas. La infracción a este artículo será considerada como indisciplina o desobediencia grave a este reglamento, en concordancia con el Art. 172 del Código de Trabajo.

## CAPITULO XII DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS – SANCIONES

**Artículo 52°.-** Constituyen faltas disciplinarias, los actos de inobservancia a lo previsto por el presente Reglamento y/o al Código del Trabajo.

La magnitud del peligro y de los daños y perjuicios que ocasionara la falta cometida, dará lugar a que se califique como falta leve, falta grave o falta severa.

**Artículo 53°.-** Las faltas leves darán lugar a la amonestación verbal.

**Artículo 54°.-** Las faltas graves son consideradas y sancionadas como sigue:

1. Procede la llamada de atención escrita, por las siguientes causales:
  1. Por negligencia en el cumplimiento de sus funciones.
  2. Incumplimiento en el horario de trabajo o abandono injustificado.
  3. Desorden y descuido en el manejo de bienes y documentos a su cargo.

4. Falta de atención o cortesía con el público o sus compañeros de trabajo.
5. Desobediencia a las órdenes impartidas por su superior.
6. Reincidencia en la comisión de faltas correspondientes a la amonestación verbal.
7. Falta de consideración y respeto a los superiores, compañeros de trabajo o subalternos.
8. Retardación injustificada en el despacho de tareas o trabajo bajo su responsabilidad.
9. Conducir a exceso de velocidad en vehículos de la Empresa o no cumplir con el Procedimiento de "Drive Right".
10. Uso del vehículo fuera de horario de trabajo.
11. Llegadas o partidas de los lugares de trabajo fuera de los horarios permitidos.
12. Entrega de la movilidad asignada sin realizar el chequeo de las condiciones de seguridad incluidas en el Check List de vehículos.
13. No cumplir con el horario de descanso en los campos excepto aquellos que por la naturaleza de su función desarrollan tareas en ese horario.
14. Abandono injustificado de su puesto de trabajo por segunda vez.

2. Procede la multa de hasta el 10% de la remuneración diaria del trabajador, con una de las siguientes causales:

1. Reincidencia durante tres veces en la comisión de faltas que haya merecido censura escrita con copia al Ministerio de Trabajo.
2. Realizar actividades ajenas a sus funciones.
3. Perjuicio material de poca gravedad ocasionada por negligencia a los bienes o intereses de la Empresa.
4. Abandono injustificado de sus funciones laborales por tercera vez.

**Artículo 55°.-** Constituyen faltas severas las siguientes:

1. La realización de maniobras fraudulentas para obtener prestaciones de servicios de Seguridad Social.
2. La reiteración de tres veces consecutivas a las faltas leves señaladas en el Artículo 53 del presente Reglamento.

3. Todo acto de grave violencia y malos tratos en el que incurra el trabajador fuera del servicio en contra de la Empresa o de su personal superior originado en la relación obrero patronal y debidamente comprobado.
4. Recibir o hacer pagos facilitadores por ejecutar trabajos inherentes al desempeño de su cargo, como asimismo el incitar a un trabajador de su dependencia a recibirlas o presionarlo a este último a darlas, en su propio provecho.
5. Facilitar el uso a terceras personas de las placas, cames u otros elementos de identificación de la Empresa o hacer uso de los mismos indebidamente en provecho propio.
6. Cometer actos inmorales y/o ilegales calificados legalmente (violación, abuso, deshonesto, etc.).
7. Facilitar a terceras personas información confidencial de la empresa que podría causar perjuicios económicos a la Empresa.
8. Retirar bienes de la Empresa sin autorización de la Dirección.
9. Embriaguez en horas de trabajo o introducir bebidas alcohólicas.
10. Cuando incurra en abandono por cuarta vez dentro de un periodo mensual de labor.

Estas faltas podrán ser sancionadas con la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno concedido por el Inspector de Trabajo.

**Artículo 56°.-** Constituyen actos delictivos, todos los señalados en el Código Penal. Dentro de las características de la actividad empresarial entre otros, quedan tipificados como tales los siguientes:

- a) Apropiación indebida de fondos de la Empresa.
- b) Abuso de confianza, sustracción de bienes o materiales de la Empresa.
- c) Incurrir en vías de hecho o injurias graves a sus superiores jerárquicos en el interior de la Empresa.
- d) Cobrar precios superiores a los fijados oficialmente por la Empresa o hacer figurar en las facturas o en la apropiación de cuentas contables, otros que no correspondan.

Estos actos podrán ser sancionados, con la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno del Inspector del Trabajo y el requerimiento inmediato al trabajador,

quien está obligado a restituir de inmediato los dineros o bienes dolosamente apropiados, independientemente de la acción penal que corresponda; donde la Empresa podrá iniciar acciones civiles y penales en caso de ser necesarios.

**Artículo 57°.-** Todo trabajador que conozca hechos que den lugar a responsabilidades penales, civiles o administrativas, está obligado a ponerlos a conocimiento del respectivo Superior jerárquico.

### CAPITULO XIII DE LAS LICENCIAS

**Artículo 58°.-** Licencia es toda ausencia del trabajo autorizada por la Empresa, con o sin goce de haber o sueldo.

**Artículo 59°.-** Durante la jornada de trabajo y en forma excepcional, se podrán conceder permisos por motivos particulares, los que no podrán exceder de dos horas en un día y a ocho horas en dos meses sucesivos.

Para los casos de atención médica o dental del trabajador, se los concederá por el tiempo estrictamente necesario, y al efecto deberá presentar la papeleta de atención expedida por el IESS o médico acreditado por la Empresa, como constancia de haber usado el servicio.

En los casos de enfermedad prolongada o accidentes, presentará los correspondientes partes o certificado del IESS, hasta el día siguiente de su otorgamiento, al medico acreditado por la Empresa, al Gerente de Distrito y a Recursos Humanos.

**Artículo 60°.-** Excepcionalmente se concederán licencias sin goce de haber o con cargo a vacaciones a que ya tuviera derecho el trabajador, cuando por asuntos particulares debidamente justificados se soliciten; hasta 15 días las otorgará el Gerente de Distrito, por más de 15 días y hasta 90 días, las licencias podrán concederse por la Gerencia Regional, mediante Resolución expresa.

**Artículo 61°.-** Las solicitudes de licencia serán previas al uso de las mismas, por lo menos con 24 horas de anticipación. No se dará licencia con posterioridad a la falta, salvo en casos excepcionales debidamente justificados.

**Artículo 62°.-** Las licencias normalmente deberán solicitarlas por escrito en el formulario especial, las que no pudieran tramitarse de este modo, justificadas que sean y en casos excepcionales, se anotarán posteriormente en el formulario.

**Artículo 63°.-** Excepcionalmente, el Inmediato superior podrá conceder licencia por motivos justificados de índole personal hasta un máximo de tres días sin goce de haber o con cargo a vacación. Esta licencia deberá ser puesta a conocimiento al departamento de nomina.

#### **CAPITULO XIV DE LOS REEMPLAZOS**

**Artículo 64°.-** Los reemplazos temporales serán provistos por el Supervisor inmediato y autorizadas por la Gerencia de Distrito.

**Artículo 65°.-** No se reputará como ascenso de categoría el hecho de que un funcionario de nivel inferior desempeñe las labores del titular ausente.

**Artículo 66°.-** El trabajador suplente recibirá sólo su propia remuneración y esta experiencia podría ser considerada para futuros ascensos.

**Artículo 67°.-** Regularmente el reemplazante deberá ser trabajador fijo y conocer las labores del reemplazado.

#### **CAPITULO XV DE LA VACACION ANUAL**

**Artículo 68°.-** Los trabajadores tendrán derecho a su descanso pagado, anual y obligatorio, conocido con el nombre de "vacación anual".

**Artículo 69°.-** El tiempo de duración de las vacaciones se sujetará a la siguiente escala: de un año y un día hasta 5 años de trabajo, un período de 15 días ininterrumpidos, a partir del sexto año un día de vacación adicional por cada uno de los años excedentes, los que no podrán exceder de 15 días. Únicamente los días adicionales podrán ser gozados o pagados, a elección del trabajador.

El cómputo para el pago de vacaciones será de la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, por concepto de remuneración, conforme lo conceptúa el Art. 95 del

Código del Trabajo. El pago será por anticipado al período de vacaciones.

**Artículo 70°.-** La vacación anual no puede ser acumulada por ningún motivo por más de tres períodos y gozarlas en el cuarto año.

**Artículo 71°.-** Tendrán derecho a la vacación anual, los trabajadores que hubieran prestado servicios un año completo y usarán de ella conforme al calendario establecido por el Departamento de Recursos Humanos o su Supervisor. Al trabajador le asiste el derecho de conocer su período de vacación, por lo menos con tres meses de anticipación.

**Artículo 72°.-** La ausencia del trabajador a sus labores por causa de accidente de trabajo, enfermedad profesional, o enfermedad ajena al trabajo, no interrumpe el plazo de servicios prestados para el cómputo a la vacación anual, siempre que dichas ausencias hubieran sido debidamente justificadas por la oficina médica del Seguro Social.

**Artículo 73°.-** La vacación anual no podrá ser compensada con dinero, salvo el caso de terminación de la relación laboral, valor que constará en la liquidación de la correspondiente acta de finiquito.

**Artículo 74°.-** El período de vacación deberá tomarse en una sola vez y no en forma fraccionada, salvo casos excepcionales y de acuerdo a tratativas que consten por escrito.

**Artículo 75°.-** Cuando por razones técnicas o de labores de confianza, en las que resulte difícil el reemplazo del trabajador, el Empleador podrá negar las vacaciones en un año, para acumularlas necesariamente a las del año siguiente.

#### **CAPITULO XVI DE LAS VACANCIAS Y ASCENSOS DEL PERSONAL**

**Artículo 76°.-** Las vacancias que pudieran producirse en cualquiera de las categorías como emergencia de quedar acéfalo el cargo, serán cubiertas preferentemente con personal de la empresa.

En tal circunstancia se aplicará las normas del procedimiento interno para evaluar al trabajador que

VISTO el Reglamento Interno de Trabajo de HUGHES SERVICES S.A., con domicilio en la ciudad de Quito, y en uso de la facultad contenida en el Art. 63- del Código del Trabajo;

## A C U E R D A :

- Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de HUGHES SERVICES S.A., con domicilio en la ciudad de Quito, con las siguientes modificaciones:
- En el inciso primero del Art. 5, después de: "la inminencia o necesidad", agréguese: "Esta circunstancia se hará constar en el contrato"; y suprimese: "y en general cualquier causa estacional, cíclica y temporal".
  - Suprimese el segundo y tercer inciso del Art. 5.
  - Al final del Art. 10, agréguese: "en todo caso se observará lo estatuido en el Art. 558 del Código del Trabajo.
  - En el Art. 11, después de: "sujeto a los horarios...", agréguese: "legalmente establecidos".
  - En el Art. 15, suprimese: "desahucio ni"; y en lugar de: "alguna", póngase: "despido intempestivo".
  - Suprimese el último inciso del Art. 16.
  - En el Art. 22, al final agréguese: "que la ley permite".
  - En el Art. 29, suprimese: "para terminar las relaciones laborales con dicho trabajador"
  - En el numeral 6, del Art. 32, agréguese al final "trabajo que debe tener relación con el que regularmente está obligado en ejecutar"; en el 14, "con fines comerciales y dentro de la empresa".
  - Suprimese el Art. 33.
  - En el Art. 35, literal b), en lugar de: "del salario", póngase: "de la remuneración diaria"; y en el c). suprimese desde: "En el caso de personal..." hasta el final, y en lugar póngase: "observando el trámite previsto en la Ley".
  - En el Art. 37, en lugar de: "del salario", póngase: "de la remuneración diaria" y suprimese desde: "retención que se verificará....", hasta el final.
  - Al final del Art. 51, póngase: "En caso de contradicción entre este Reglamento Interno, y el Contrato Colectivo, prevalecerá éste último.
- Art. 2.- Si las faltas cometidas por los trabajadores se hallaren comprendidas dentro de los numerales del Art. 171 del Código del Trabajo en tales casos el Inspector del Trabajo, apreciando libremente las faltas, resolverá lo procedente.

Art. 3.- Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo, todas las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como las disposiciones del Contrato Colectivo si lo hubiere.

REGISTRESE E INSCRIBASE.-

COMUNIQUESE.- DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO.- Quito, a **AUG. 28 1969**



SCA/clm.

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE HUGHES SERVICES S.A.

Para cumplir con lo dispuesto en el Art. 63 del Código de Trabajo y para que surtan los efectos legales previstos en el numeral 12 del Art. 41; letra e) del Art. 44; y numeral 2º del Art. 171 del mismo Cuerpo de Leyes; y en general para la mejor observancia de las disposiciones sobre el trabajo, HUGHES SERVICES S.A., expide el siguiente Reglamento Interno:

### CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- En todos los Artículos de este Reglamento se usarán los términos "la compañía", para referirse a HUGHES SERVICES S.A. y "trabajadores", cuando se comprenda a empleados y obreros permanentes, temporales o en cualquier otra modalidad laboral, al servicio de esta.

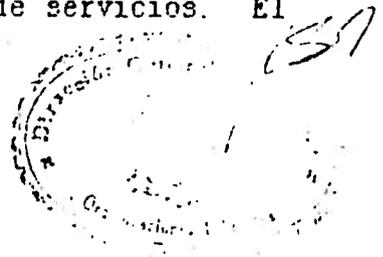
Art. 2.- La compañía tendrá en permanente exhibición por lo menos un ejemplar de este Reglamento Interno en cada una de sus dependencias, para que sirva de información a sus trabajadores.

Art. 3.- Tanto la compañía como sus trabajadores, quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Código del Trabajo, los Contratos Individuales y de este Reglamento y su desconocimiento, no es excusa ni justificación de incumplimiento.

Art. 4.- El Representante, Gerente, Apoderado o quien haga sus veces tiene las atribuciones para representar a la compañía, ejercitará todos los derechos que las Leyes del Trabajo vigentes y las posteriores que se lleguen a expedir, confieran a los Patronos para de esta manera poder supervigilar la buena marcha del negocio y el fiel cumplimiento de este Reglamento. Los empleados Jefes de Sección son responsables del buen funcionamiento de sus respectivas secciones, e informarán por escrito al Gerente sobre las faltas cometidas por los trabajadores de su sección, para la debida sanción.

### CAPITULO II TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

Art. 5.- La compañía opera en la cementación de pozos y servicios a compañías que ejecuten actividades de exploración y explotación petrolera. La contratación de personal, tendrá sobre todo en cuenta, que HUGHES SERVICES S.A., es una compañía de servicios. El



personal de obreros y empleados de la compañía, tendrán la calidad de permanentes, temporales no estables, por obra cierta, ocasionales. Son trabajadores permanentes los que hayan superado el plazo fijo de duración de sus contratos originales y que se encuentren ejecutando funciones de aquellas que corresponden al giro normal del objeto de la compañía. Son trabajadores temporales, aquellos que hayan sido contratados por escrito o verbalmente, para suplir una necesidad adicional de personal, sea necesidades de un contrato temporario de servicios para terceros y en general, cualquier causa estacional, ciclica y temporal que se encuentre fuera del control de la compañía; este tipo de personal, por la naturaleza de sus contratos, no estará amparada por estabilidad ordinaria y/o extraordinaria y durará lo que dure la inminencia o necesidad. Los contratos por obra cierta, se otorgarán necesariamente por escrito y su objeto será la ejecución de una obra específica, material o inmaterial y concluirá a la finalización de ella y el contratado percibirá el precio acordado por ello, en las condiciones que se hubieren previsto en el contrato. Son trabajadores ocasionales aquellos que cumplen actividades eventuales y su duración estará siempre sujeta a la conclusión del objeto del contrato. De todas maneras y por cuanto la compañía ejecuta sus operaciones para terceros, bajo convenios que se denominarán "contratos principales de servicios", aunque expresamente no se titulen así, todo contrato de trabajo, en el que se detalle que se lo suscribe para la ejecución de objeto dentro de estos contratos, se considerará como accesorio y su duración siempre estará sujeta a la vigencia de los contratos civiles antes señalados.

El objeto de los contratos de trabajo, no obstante pueda determinarse como tal al momento de la suscripción del mismo, podrá ser variado de acuerdo a las necesidades del contrato principal y se lo hará mediante distribución de funciones por áreas, atendiendo en todo caso, la categoría, remuneración, preparación y capacidad del trabajador.

Expresamente se dispone que el contenido de este artículo, en lo que fuere pertinente, se entenderá incorporado en todos los contratos individuales que se suscriban en la compañía o en los que fueren verbales.

Art. 6.- En sus trabajos, la compañía podrá también, cuando crea necesario, ocupar a contratistas, pero tanto éstos como el personal que aquellos empleen, no serán considerados como trabajadores de la compañía para los efectos legales, en cuanto a los derechos y obligaciones de los mismos, salvo lo previsto en la Ley. Las relaciones con los contratistas se regulan por el Derecho Común. este tipo de contratos se los hará siempre por escrito, en los que



constarán el número de trabajadores del contratista y la descripción de funciones de estos. El contratista en ningún caso podrá mantener dentro de las instalaciones de la compañía o en los sitios en lo que cumple con sus operaciones, más personal del que tenga autorizado.

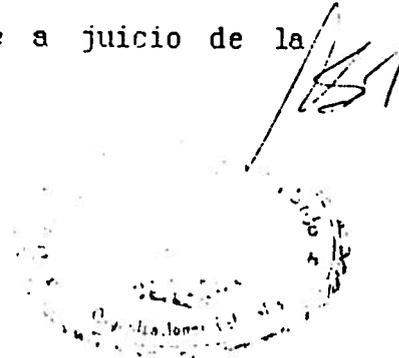
### CAPITULO III ADMISION DE TRABAJADORES

Art. 7. - La admisión de nuevos trabajadores, ya sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la operación es de exclusiva potestad del Gerente de la compañía, o de quien haga sus veces, y es también de exclusiva competencia del Gerente o de quien haga sus veces, la suscripción y terminación de los contratos de trabajo. La compañía no reconocerá decisión al respecto de otra persona.

Para ser admitido como trabajador de la compañía se requiere:

- a. Ser mayor de edad, salvo el caso de desempeñar labores permitidas por el propio Código del Trabajo.
- b. Ser de buena conducta y tener certificados de solvencia moral y buena conducta, así como de competencia profesional.
- c. Presentar su Cédula de Identidad, Certificado de votación Libreta Militar o su equivalente y demás requisitos legales.
- d. Presentar los Títulos legalmente conferidos para el ejercicio de profesiones, en el caso de Ingenieros, Médicos y más profesionales.
- e. Obtener certificado médico de buena salud, en el examen que le practique un médico aceptado por la compañía. En dicho certificado deberá constar la mención de que el trabajador no adolece de enfermedades infecto-contagiosas, ni el síndrome de inmunodeficiencia adquirida.
- f. Los certificados de trabajo de los anteriores empleos, con determinación de tiempo de servicios, funciones, remuneración y causa de la separación, así como la identificación de los lugares de trabajo.
- g. Cualquier otro documento o instrumento que a juicio de la compañía se considere necesario.

151



Todos los documentos a que se alude en los numerales anteriores deberán ser auténticos;

Si se descubriere alteración, falsificación u obtención dolosa en los documentos presentados por el aspirante o empleado después de que éste fue admitido como tal, o de un trabajador que estuvo ya laborando en la compañía, en uno y otro caso el trabajador será separado inmediatamente de la compañía, pues este hecho, se considerará como falta grave y constituirá causa suficiente para la solicitud del correspondiente visto bueno a la Autoridad de Trabajo.

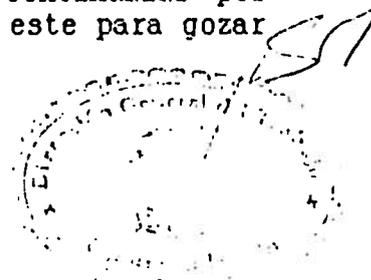
Art. 8.- Toda persona que solicite trabajo en la compañía, luego de ser admitida como trabajador de la compañía, suscribirá un contrato escrito, siempre con período de prueba, excepto que sea temporal o de otro tipo de aquellos denominados precarios, que no tendrá período de prueba.

Art. 9.- Al ingresar al servicio, todo trabajador deberá dar por escrito su dirección domiciliaria completa, y cada vez que cambie de domicilio tiene la obligación de avisar por escrito a la compañía, veinticuatro horas después de producido este cambio, como plazo máximo. De igual manera, deberá suministrar los documentos justificativos de las cargas familiares, con determinación de nombres, edades y calidades. El hecho de presentar documentación falsa para justificar cargas familiares, será considerada como falta grave y suficiente para dar por terminado el contrato, previo el visto bueno correspondiente.

Art. 10.- Para la relación laboral el domicilio del trabajador será el lugar donde fue contratado, el mismo que surtirá todos los efectos legales.

#### CAPITULO IV HORARIO Y JORNADAS DE TRABAJO

Art. 11.- En razón de la que y por las operaciones que realiza la compañía, no puede fijarse un horario determinado, sino que las actividades se cumplen de acuerdo a las necesidades de los clientes de esta, por consiguiente, el trabajador, estará sujeto a los horarios y turnos diurnos y/o nocturnos que le señalen sus superiores. En todo caso siempre se pagará con los recargos acordados, de acuerdo como consta en el Contrato Colectivo vigente. Adicionalmente cuando el contrato de trabajo se suscriba en un lugar distinto del sitio en el que se cumplirá su objeto, los trabajadores prestarán sus servicios en jornadas continuadas por catorce días y la empresa reconocerá el derecho de este para gozar



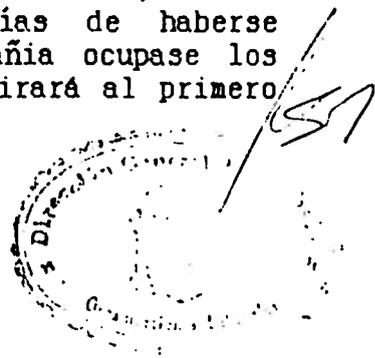
en tiempo continuado, descanso por siete días o en proporciones equivalentes de acuerdo a las necesidades de la compañía. Esta modalidad de descanso, es compensatoria y sustitutiva de los descansos de sábados, domingos y días festivos. Si por necesidades del servicio que presta la compañía, las jornadas de trabajo se extendieren por más de catorce días, los adicionales laborados, serán remunerados con el recargo correspondiente asimilándolos al tiempo de descanso obligatorio y su forma de remuneración, señalados en el Código del Trabajo. Queda a salvo la posibilidad para la empresa de compensar el tiempo adicional laborado, con jornadas de descanso correspondiente, en cuyo caso no se pagará recargo alguno.

Art. 12.- Para el cumplimiento de las operaciones, que por su naturaleza no pueden suspenderse, conforme se detalla en el artículo anterior, la compañía determinará turno de trabajo, para que esas operaciones sean servidas, a los que quedan sujetos y obligados sus trabajadores.

Art. 13.- En los sitios en los que, por la naturaleza de la operación y en pozos y campamentos de los clientes de la compañía, no se puede establecer un control exactos de horas suplementarias y/o extraordinarias efectivamente trabajadas, se sujetará, en cuanto al pago, al contenido de los contratos individuales y colectivo de trabajo, en los que se establece el procedimiento de liquidación para estos eventos. Para el caso de los trabajadores de áreas de administración o en actividades que se cumplan en lugares en los que si es posible una determinación exacta de trabajos suplementarios y/o extraordinarios, estos no cumplirán este tipo de jornadas sin orden expresa y escrita de la compañía o de alguno de los funcionarios o representantes autorizados de ésta.

Art. 14.- De acuerdo al artículo anterior, toda declaración de trabajos suplementarios o extraordinarios, sin la respectiva orden de la compañía o de sus funcionarios autorizados, no será aceptada para el pago, salvo el caso de inminente peligro para la vida de los trabajadores, o para la integridad de los bienes de la compañía producidas por causas imprevistas, como incendios, terremotos, inundaciones o cualquier otra que esté fuera del control de la compañía.

Art. 15.- Todo trabajador que deba suspender sus labores para cumplir con el Servicio Militar obligatorio podrá, al concluir éste, regresar a la misma ocupación, según lo establecido en el numeral 2 del Art. 173 del Código del Trabajo. Pero, si el trabajador no regresare después de treinta días de haberse licenciado, perderá todo derecho. Si la compañía ocupase los servicios de otro para reemplazar al ausente, retirará al primero.



apenas regrese el segundo, sin desahucio ni pago de indemnización alguna, según lo establece la misma disposición legal.

Art. 16.- El trabajador deberá marcar personalmente su ingreso y salida en su respectiva tarjeta o registro de asistencia. En ningún caso esta obligación podrá ser delegada por el trabajador. En las áreas en las que no se puedan controlar la asistencia por medio de reloj marcador, se lo hará por reporte del supervisor o jefe de área o sección.

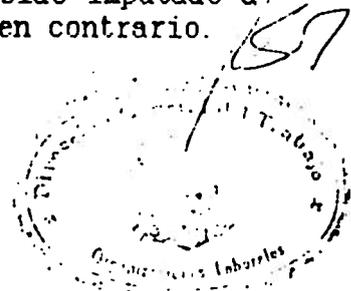
Queda terminantemente prohibido a los trabajadores retirar la tarjeta del respectivo casillero a menos que sea con el único objeto de marcar la entrada o salida en el sistema instalado para este fin.

Las violaciones a las obligaciones y deberes de la presente cláusula, constituye quebrantamiento grave al presente Reglamento Interno, por lo que la compañía podrá dar por terminadas las relaciones laborales de acuerdo con el Código del Trabajo.

#### CAPITULO V REMUNERACIONES

Art.17.- La compañía remunerará a sus trabajadores, de acuerdo con el sueldo o salario o jornal convenidos, en ningún caso inferior a los mínimos legales. La compañía en razón de la modalidad de sus operaciones de campo, determinará como forma de remuneración; por labores cumplidas en ciudad, en lugares en los que es posible determinar horas extraordinarias y/o suplementarias trabajadas o por tiempo de descanso, una suma diaria a la que se denominará valor-ciudad; en los casos en que el trabajador estuviere laborando en campamentos o en pozos en los que opera la compañía y por cuanto el sistema de trabajo no permite determinar un control exacto de horas suplementarias y/o extraordinarias, la compañía pagará una suma diaria a la que se denominará valor-campo en el que se encontrarán incluidos lo que corresponda a tiempos suplementarios y/o extraordinarios, así como lo de la jornada normal.

De acuerdo a la capacidad financiera y económica de la compañía, esta incrementará los sueldos y salarios de los trabajadores, pero en todo caso, y como principio de estos incrementos, se entenderán imputables a cualquier otro incremento futuro o anterior inmediato, que sea voluntario del empleador, dispuesto por el Congreso Nacional, el Presidente de la República, las Comisiones Sectoriales de Salario, acta o contratos colectivos y sentencias de Tribunal de Conciliación y Arbitraje, siempre que ya no hubiere sido imputado a otro incremento, salvo disposición legal o convenio en contrario.



Art. 18.- Los salarios o remuneraciones que la compañía paga a sus trabajadores serán pagados los días 15 y 30 (ó 31) de cada mes en la Caja de la compañía, a menos que tales fechas correspondan a sábados o domingos o días festivos, en cuyo caso, se pagará el día hábil posterior o anterior a esas fechas.

Art. 19.- Todo trabajador al momento de recibir sus haberes, está obligado a confrontar los cálculos hechos por la compañía respecto a sueldos, salarios, sobretiempos y a suscribir el rol correspondiente.

Art. 20.- Para los efectos del pago del salario o remuneración por la labor de un trabajador será necesario que su jornada de trabajo esté debidamente registrada o reportada, tanto la hora de entrada como la de salida, en la tarjeta respectiva.

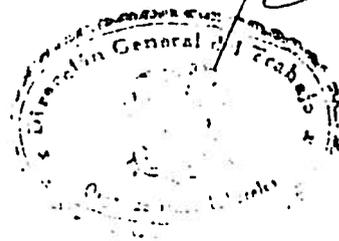
Art. 21.- Para los efectos del pago de sobretiempos u horas extras, o deducciones por no asistencia al trabajo, durante los días de la quincena que se está pagando, éstas serán incluidas o excluidas respectivamente, en el pago quincenal subsiguiente, o sea con quince días de atraso, para facilitar el control de las mismas.

Art. 22.- Cuando un trabajador se retira del servicio por cualquier motivo, o cuando tenga que percibir el pago de alguna remuneración sea por el motivo que fuere, se liquidará su cuenta y antes de cobrar el valor correspondiente se le descontará el valor o valores que adeude a la compañía, por adelantos, orden de autoridad competente, comisariato u otros rubros.

## CAPITULO VI VACACIONES ANUALES

Art. 23.- Las fechas para las vacaciones de los trabajadores, serán fijadas por la compañía; de una manera preferente, se señalarán estas vacaciones en la época en que por circunstancias imprevistas se presente desocupación en el lugar de la labor, o en la época en que la operación disminuya sus actividades normales, o calificadas como tal por la compañía, pudiendo en cualquier caso, fijar períodos vacaciones anticipados, para compensación posterior, cuando las necesidades de la operación así lo requieran.

Art. 24.- Si la compañía necesita ocupar los servicios de un trabajador, por tratarse de labores técnicas o de confianza; y para lo cual sea difícil al momento reemplazarlo, se notificará al trabajador que no podrá gozar de sus vacaciones, preservando este el derecho de acumular los períodos de vacaciones, hasta por cuatro años, luego de lo que perderá su derecho.



Art. 25.- La concesión de vacaciones estará sujeta a la autorización expresa del funcionario autorizado. Todo trabajador para el goce de sus vacaciones anuales deberá aguardar esta autorización, sin la que se considerará que el trabajador no se encuentra en uso de vacaciones.

### CAPITULO VII GASTOS DE VIAJES, TRANSFERENCIAS DE TRABAJADORES MOVILIZACION, VIVIENDA Y ALOJAMIENTO

Art.26.- En el sitio de operaciones, el trabajador gozará de vivienda y alimentación, beneficios que serán otorgados por los clientes a los que la compañía presta sus servicios, por consiguiente no pueden ser considerados como parte de la remuneración. Sin embargo y en forma eventual, mientras el trabajador permanezca en los campamentos de la compañía, esta asume el suministro de estos beneficios directamente o por intermedio de terceros, pudiendo, en la circunstancia de que el trabajador no pueda tomar su alimentación en el campamento, la empresa reconozca una cantidad diaria por tres comidas o lo proporcional por cada una de ellas para satisfacer esta necesidad. En todo caso, por no tratarse de un pago que se lo haga en forma permanente, tampoco puede ser considerado parte de la remuneración.

Art.27.- La compañía se compromete a suministrar al trabajador, para su traslado a su sitio de labor, cuando el contrato fuere suscrito en un lugar distinto del sitio de operaciones, un pasaje por vía aérea, entre Quito y uno de los aeropuertos, más cercanos al lugar de operaciones y viceversa. El tiempo que dure el traslado hasta el campamento, es tiempo remunerado con el valor-campo diario y el día de salida a descanso, será remunerado con el valor-ciudad diario. Si no pudiere realizarse el traslado por vía aérea, se lo hara por tierra, debiendo la compañía notificar al trabajador el lugar, día y hora en que deba presentarse. En ningún caso, se puede considerar a este beneficio como parte de la remuneración, pues es un costo asumido por la empresa, en razón de sus actividades y no es pago, ni continuado que reciba el trabajador.

Art. 28.- Cuando la compañía disponga la movilización hacia algun lugar en el que la compañía no tenga campamento o en el que el trabajador no pudiere alojarse en las instalaciones de algun cliente, la compañía le proveerá los pasajes, en el medio de transporte que estime conveniente, le abonará por anticipado el costo de los mismos y además le proveerá alojamiento y alimentación. El trabajador suscribirá un comprobante, quedando con



la obligación de justificar estos gastos con planillas y recibos. De no hacerlo dentro de los siguientes tres días de concluida la comisión, el trabajador deberá responder por abuso de dinero ajeno y perderá el derecho de reposición de exceso de gasto, de haberlos.

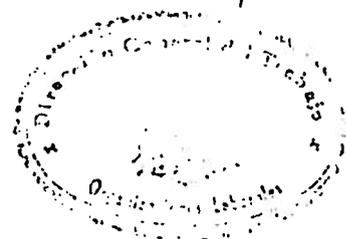
Art. 29.- En los casos en que el trabajador deba trasladarse del sitio de contratación al lugar de operaciones, si suspendiere el viaje debido a fuerza mayor o imposibilidad física, surgida a última hora, deberá dar aviso a la compañía y justificará la causa o el motivo para el retraso, caso contrario la compañía considerará su falta como ausencia injustificada al trabajo, sujetándose en este caso el trabajador a lo dispuesto en el Código del Trabajo. En los casos de movilización en la forma señalada en el Art. 27 de este Reglamento, la suspensión injustificada de la comisión, obliga al trabajador a devolver el dinero que se le había proporcionado para los gastos de viaje, y que no lo utilizó, pues de no hacerlo, se considerará como disposición arbitraria de fondos de la compañía para terminar las relaciones laborales con dicho trabajador.

#### CAPITULO VIII OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 30.- Las obligaciones especiales de los trabajadores de la compañía, en sus respectivas funciones, serán aquellas que naturalmente le corresponden en la descripción del trabajo que desempeñan.

Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores de la compañía, a más de las constantes en el Art. 44 del Código del Trabajo, y las demás indicadas en la Ley y este Reglamento, las que siguen:

1. Mantener la más estricta disciplina en el trabajo.
2. Defender los intereses de la compañía, evitando perjuicios y daños.
3. Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores, esta particularidad deberá observarse durante las horas de labores y fuera de ellas en las diferentes dependencias de la compañía.
4. Observar las medidas de higiene y medidas precautelatorias de la salud.
5. Cumplir y sujetarse a las medidas de previsión de riesgos del trabajo que dicte y ordene la compañía por medio de sus



autorizados, o por instrucciones escritas que se coloquen en lugares adecuados y más concurridos por los trabajadores.

6. Cuidar las herramientas y demás útiles de trabajo confiados a su responsabilidad personal, hasta el límite del caso fortuito o fuerza mayor, que produzca su deterioro. De igual forma devolverá a la compañía lo que le hubiere sobrado de materiales. En caso contrario, responderá pecuniariamente por los perjuicios originados a la compañía.
7. Entregar a la compañía, cuando se separe el trabajador de sus labores, o al salir del servicio por una y otra causa: (licencia, vacaciones, enfermedad, despido, desahucio) todos los implementos, útiles, enseres y materiales que se hubieren entregado al trabajador para sus labores y buen desempeño
8. Dar el aviso correspondiente, dentro de las 24 horas posteriores en caso de falta de asistencia para su justificación, al Jefe de su sección. En caso de enfermedad, los trabajadores están obligados a dar parte, dentro tres días, por cualquier medio al Jefe de su Sección, para que éste a su vez comunique al Gerente de la compañía, quien podrá justificar las faltas previa comprobación de la enfermedad mediante certificado médico, extendido por el respectivo Departamento del Instituto de Seguridad Social, o por un médico designado por la compañía.
9. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha normal del trabajo de la Fábrica o de la Dependencia de la compañía, donde preste sus servicios, contribuyendo así al buen funcionamiento de la misma.
10. Suministrar a sus jefes inmediatos o al Gerente, según el caso, por escrito, personalmente o por teléfono, informaciones completas y detalladas de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la compañía, aún en aquellos que no se encuentren actualmente bajo su cuidado, pero de cuyo deterioro o amenaza tenga noticia.
11. En el caso de accidentes de trabajo, están obligados a dar parte inmediata a sus respectivos jefes, estos lo comunicarán al Gerente o Apoderado de la compañía, quien a su vez, dará el parte escrito a fin de presentarlo ante la respectiva autoridad conforme a lo dispuesto en el Art. 360 y 361 del Código del Trabajo.

12. Los trabajadores por turno tienen la obligación de anotar en los formularios que les suministre la compañía, los datos que les serán indicados.
13. Llegar sin atraso a sus labores al lugar de inicio de traslado al lugar de operaciones y no faltar a las mismas, sujetándose en caso de hacerlo a lo dispuesto en el Art. 53 del Código del Trabajo.
14. EL trabajador por turno, al transmitirlo a su compañero sucesor le informará todas las novedades que hubiesen ocurrido durante su labor. Además apuntará tales novedades en el libro correspondiente u hoja de reporte e informará acerca de las mismas al trabajador encargado de llevar los libros de marcha.
15. Todo trabajador que entre a trabajar por turno revisará inmediatamente la máquina, implementos o aparatos que tenga a su cuidado. Al encontrar una novedad que no le haya sido señalada por el compañero que deja el turno, dará en el acto aviso a su respectivo Jefe, para que éste proceda en la forma más conveniente.
16. Usar la ropa de trabajo que la compañía entrega a sus trabajadores así como las mascarillas, cascos, lentes u otros implementos que la compañía provee, según el trabajo que realizan, para fines de seguridad.
17. Usar diariamente durante las horas de trabajo en la perchera de su vestimenta y conservar en buenas condiciones las placas de identificación que la compañía ha entregado a su personal de trabajadores. Así mismo cuidará de que en lugar que tenga asignado en el campamento de la compañía o en el de sus clientes, que este se encuentre en orden, aseo y con los cuidados debidos. Cualquier daño ocasionado por negligencia del trabajador, será de su cargo.
18. Someterse al control médico del profesional que designe la compañía, cuantas veces sea requerido.
19. Ejecutar con diligencia y eficacia los trabajos y tareas que le asignen sus superiores, dentro de cualquiera de las secciones en que se dividiera la planta industrial.



## CAPITULO IX DE LAS PROHIBICIONES

Art. 32.- A más de las prohibiciones establecidas para el trabajador en el Art. 45 del Código del Trabajo y las demás determinadas en las leyes y en este Reglamento, está prohibido al trabajador:

1. Tomar bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo, o presentarse al trabajo en estado de embriaguez o introducir bebidas embriagantes a cualquier dependencia de la compañía; ser adicto a estupefacientes, presentarse en el trabajo bajo la acción de éstos o introducirlos a cualquier dependencia de la compañía o de sus clientes.
2. Hacer escándalos como peleas dentro de las dependencias de la compañía o en las de sus clientes, o cualquier otro acto público reñido con la moral y las buenas costumbres dentro de los lugares de trabajo.
3. Portar armas de cualquier clase dentro de los lugares de trabajo o fuera de ellos, a excepción del personal que tiene autorización para el cuidado de propiedades e instalaciones de la compañía.
4. Participar en juegos de azar dentro de las oficinas y en general en las dependencias de trabajo.
5. Abandonar sus labores sin permiso previo de la Gerencia o de su Jefe inmediato en caso de ausencia de aquel o encargar sus obligaciones o trabajo a otra persona sin consentimiento expreso de su Jefe inmediato.
6. Negarse a efectuar trabajos que le hayan sido encomendados, dentro del desempeño de sus obligaciones. EL trabajador podrá prestar su cooperación en algún otro trabajo eventual que pudiera ofrecerse, cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus labores específicas.
7. Usar herramientas, equipo y materiales de la compañía en trabajos particulares, o disponer de éstos o de productos o bienes en general de la compañía, así como distraer sus horas de trabajo en ocupaciones que no sean las que le han sido confiadas.



8. Poner escritos insultantes o dibujos obscenos en las paredes de las oficinas e instalaciones de la compañía, en el cuerpo de las máquinas o en cualquier dependencia de trabajo.
9. Usar palabras indecorosas o ejecutar actos que estén reñidos con la moral en las horas de trabajo y en general dentro de las dependencias de trabajo.
10. Dormir durante la horas de trabajo.
11. Suspender sus trabajos para formar grupos o tertulias con sus compañeros.
12. Fumar en los lugares en donde existe la orden de no hacerlo o escupir o ensuciar en los sitios en los que se debe mantener absoluta limpieza.
13. Propagar rumores falsos que vengán en desprestigio de la compañía, representantes de ella o de sus superiores. ✓
14. Dar dinero en préstamo a sus compañeros de trabajo.
15. No sujetarse a la fecha señalada para que el trabajador haga uso de sus vacaciones.
16. Trabajar, dentro de la jornada de trabajo para otra Entidad, Empresa o persona particular, mientras esté vigente su Contrato de Trabajo con la compañía; salvo que haya recibido autorización de esta.
17. Intervenir en luchas políticas o religiosas dentro de las instalaciones de la compañía.
18. Endosar, entregar o vender a otra persona, sea ésta del servicio de la compañía o extraña a ella, las órdenes, fichas, documentos o insignias de identificación que la compañía da a sus trabajadores, sean de la naturaleza que fueren.
19. Suspender el trabajo que por su naturaleza no puede interrumpirse sin antes haber entregado el servicio al reemplazante; y, en caso de que éste no se presentare oportunamente continuará trabajando hasta que el Jefe respectivo llene la vacante o ausencia de ese turno.

Si se presenta el caso de ausencia del reemplazante, avisará al Jefe, quien tomará las medidas del caso. ✓



20. Si son choferes y conductores de vehículos, desconocer de las Leyes y Reglamentos de Tránsito y dejar de cumplir con las obligaciones de obtener su licencia anual y portar todos los documentos en orden para evitar perjuicios a la compañía por el retardo en el desempeño de las funciones o labores encomendadas a estos trabajadores.
21. No cerciorarse por sí mismos del perfecto funcionamiento del motor y demás accesorios del vehículo entregado, comprobando el estado de los frenos antes de salir a viaje o comenzar el trabajo que demanda el empleo de un vehículo. ✓
22. Permitir que persona alguna maneje el vehículo que esté a cargo del trabajador, así como llevar carga no autorizada, salvo el caso que reciba orden del Jefe inmediato superior, en cuyo caso será éste responsable.
23. Movilizar el vehículo sin haber recibido orden de su Superior o conducir el vehículo por trayectos, vías o lugares que no sean los indicados por la compañía.
24. No dar cuenta estricta a la compañía de toda la carga que se le encomienda para su transporte, haciéndose directamente responsable personal y pecuniariamente, por todo artículo del cargamento, hasta la entrega al destinatario o bodega designada por el despachador, salvo el caso de pérdida o deterioro que se deba a fuerza mayor, hecho que deberá ser justificado.
25. Transportar a personas extrañas en los vehículos de propiedad de la compañía, salvo el caso de ayuda en previsión de algún acto de fuerza mayor, o por asunto estrictamente operacional.
26. Responderá el trabajador personalmente por los accidentes, daños y perjuicios que por su culpa debidamente comprobada, se hubieren ocasionado en el retardo de los viajes, en las personas o en los bienes de la compañía, o de extraños.
27. Descuidar el vehículo entregado, y no dar aviso al superior de los daños que se hayan presentado en él.
28. Utilizar sin permiso de la compañía, máquinas, enseres, vehículos, herramientas, o cualquier otra pertenencia de la compañía, o de emplearlos en trabajos particulares o en actividades distintas de las propias, o disponer arbitrariamente de estos.
29. Difundir entre sus compañeros o entre particulares secretos e informaciones de la compañía. 57



30. Involucrarse en actividades que representen intereses contrapuestos con las de la compañía o que sea socio, accionista, directivo o gestor de otra empresa o entidad, perteneciente al ámbito petrolero o que sea cliente o proveedor de la compañía o que de algún modo pueda entenderse que la otra empresa o entidad realiza actividades que sean de competencia con aquellas que ejecuta o ejecutare la compañía.
31. Ser promotor o actor de fraudes a la compañía, como por ejemplo alterar gastos de comida, viajes, etc.

## CAPITULO H COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

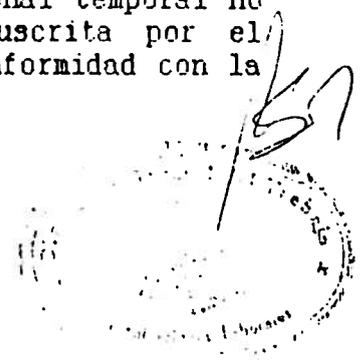
Art. 33.- Si un trabajador observare una vida de embriaguez frecuente, fuese adicto a drogas, o en sus actos privados se comprobare que ha atentado contra la moral y las buenas costumbres, será despedido del trabajo, previo el Visto Bueno legal.

Art. 34.- Todo trabajador que intencionalmente o por descuido culpable debidamente comprobado, ponga en evidente peligro su vida o la de otra persona, será destituido del servicio por esta falta grave mediante el Visto Bueno respectivo que se solicitará por la compañía al Inspector del Trabajo.

## CAPITULO HI SANCIONES

Art. 35.- De conformidad con el contenido de los artículos anteriores y en consecuencia de lo dicho, la compañía, por conducto de los funcionarios que estén debidamente autorizados, podrá imponer una o más de las siguientes sanciones al trabajador que no cumpla con sus obligaciones o no se sujete a lo prescrito en el Código del Trabajo y este Reglamento. Corresponde a la compañía, determinar la sanción, pues el orden siguiente no supone prelación:

- a. Amonestarlo verbalmente o por escrito.
- b. Imponerle una multa de acuerdo con la Ley, que en ningún caso será mayor al 10 por ciento del salario.
- c. Terminar con el contrato de trabajo. En el caso de personal permanente y estable, mediante el trámite de visto bueno ante la Autoridad de Trabajo; y, en el caso de personal temporal no estable y precario, mediante comunicación suscrita por el Gerente de la compañía, en este sentido, de conformidad con la Ley.



Art. 36.- Las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de la falta. Son graves, todas aquellas que expresamente las señala este Reglamento y además las que signifiquen perjuicio para la compañía; son leves las demás. Las amonestaciones se impondrán en tratándose de falta leves. Las multas, cuando el trabajador fuere reincidente en falta leve. La terminación del contrato operará cuando el trabajador haya incurrido en faltas graves o en repetidas reincidencia en faltas leves

Art. 37.- Las sanciones establecidas en el presente capítulo se aplicarán por el Jefe campamento, operación o el Gerente de la compañía, quien ordenará la emisión de la amonestación, el cobro de la multa mediante retención del sueldo o salario del trabajador hasta el diez por ciento del salario, de conformidad con la Ley, retención que se verificará en los haberes de cada día hasta completar el monto de la multa; o la terminación del contrato.

Art. 38.- El 100 por ciento de las multas que la compañía imponga a sus trabajadores según este Reglamento, serán entregados a la organización sindical a la que pertenezca el multado si esta existe, de acuerdo con la Ley.

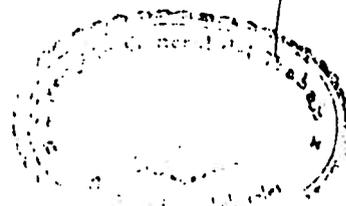
### CAPITULO XII REGLAMENTO DE LOS TRABAJADORES

Art. 39.- Todo trabajador que desee hacer un reclamo en relación con su labor o salario, deberá poner en conocimiento de su Jefe quien a su vez lo presentará al Gerente de la compañía.

Art. 40.- Los funcionarios de la compañía tratarán de solucionar cualquier dificultad proveniente de las relaciones de trabajo con sus trabajadores en la forma más justa y legal, tratando siempre de mantener en todo caso las disposiciones del Código del Trabajo y las constantes en este Reglamento.

### CAPITULO XIII ESTADO FISICO, ENFERMEDAD Y ACCIDENTES DE TRABAJO.

Art. 41.- Cuando se comprobare que un trabajador adolece de enfermedad peligrosa para la salud de sus compañeros de labores y la higiene de la actividad de la compañía, se notificará el trabajador para que proceda a su curación inmediata. Si concluido el tratamiento curativo, el trabajador no se reestableciere totalmente, la compañía, previo el cumplimiento del trámite legal, lo separará del servicio.



Art. 42.- Todo trabajador que sufiere accidente de trabajo dará inmediatamente aviso de este hecho a su Jefe respectivo. Si no estuviere presente el Jefe respectivo de sección, el parte lo dará el empleado que haga sus veces. Estos avisarán enseguida que el accidente ha ocurrido al Jefe de Personal de la compañía para que éste lo trasmita al Gerente General.

Si por la índole del accidente, el trabajador que lo ha sufrido no puede presentar el inmediato informe, deberán hacerlo, a las mismas personas, los compañeros de trabajo que conocen el hecho.

Art. 43.- Todos los trabajadores de la compañía están obligados a respetar y cumplir las indicaciones de Seguridad, cuando estas indicaciones tengan por fin evitar o prevenir accidentes o riesgos de trabajo. Se considera falta grave la violación de esta disposición

#### CAPITULO XIV HERRAMIENTAS Y MATERIALES

Art. 44.- Se considera que los trabajadores cuando retiran herramientas las reciben en buen estado, a menos que hagan constar lo contrario o alguna novedad al momento de la recepción. Deben devolverlas en el mismo buen estado al momento de la entrega al funcionario responsable. Si durante el trabajo una herramienta sufre algún daño, debe justificarse ante el Jefe inmediato.

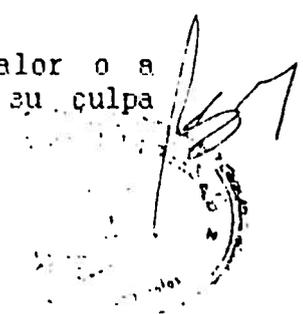
Art. 45.- Los trabajadores antes de salir del trabajo están obligados a devolver las herramientas al funcionario responsable. Este les reintegrará el vale respectivo firmado por el trabajador al momento de recibir las herramientas.

Art. 46.- Se entenderá que el trabajador ha devuelto las herramientas en buen estado si el bodeguero, al momento de recibirlas, no hiciere constar algún daño en ellas.

Art. 47.- Los trabajadores a quienes la compañía entrega herramientas para que estén bajo cuidado de ellos, firmarán un recibo por las mismas. Periódicamente la Gerencia, directa o indirectamente por medio de uno de sus empleados, hará inventario de las herramientas entregadas por este medio.

Art. 48.- Toda pérdida o avería de herramientas será notificada, en el acto, al Jefe respectivo.

Art. 49.- Todo trabajador está obligado a pagar el valor o a reemplazar las herramientas perdidas o averiadas por su culpa

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp is mostly illegible but appears to contain some text around its perimeter. The signature is written in a cursive style.

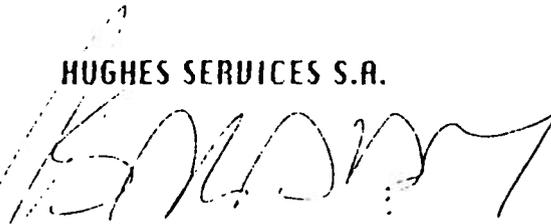
debidamente comprobada, más no por uso normal. En caso de restitución de herramientas, por parte del trabajador, las averiadas quedarán en propiedad del este.

## CAPITULO XV DISPOSICIONES FINALES

Art. 50.- Unicamente la compañía representada por el Gerente General o quien haga sus veces, podrá resolver sobre contratos de trabajo, fijación de salarios y condiciones de los mismos, al igual que sanciones, multas y terminación de relaciones laborales. En consecuencia, cualquier otra persona que se tome tales atribuciones será la única responsable ante el trabajador y por todas las consecuencias que emanen tales arbitrariedades en relación con la compañía y trabajador.

Art. 51.- En caso de duda, omisión o contradicción en el presente Reglamento, se estará a lo que señale el Código del Trabajo y sus reformas en vigencia.

HUGHES SERVICIOS S.A.

  
Dr. Rodrigo Salazar Borja  
APODERADO

DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO.- DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIONES LABORALES Y ESTADISTICA.- Quito, a veinte y ocho de agosto de mil novecientos ochenta y nueve.- CERTIFICO: Que el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía HUGHES SERVICIOS S.A., con domicilio en la ciudad de Quito; aprobado mediante Acuerdo N° 145 -DGT-, de esta fecha, con modificaciones; fue inscrito en el Registro correspondiente, Folio 01, con el número 2-9.-.-.-.-.-

Dra. Silvia Carrión de Arteaga  
JEFE DE ORGANIZACIONES LABORALES Y ESTADISTICA  
ENCARGADA

V.C.



## ANEXO 2

Entrevista a Jenny Hidalgo- Generalista de Recursos Humanos

**Tema:** División de líneas de producto

### **Entrevista División de Líneas de Servicios**

Estamos con Jenny Hidalgo Generalista de Recursos Humanos y vamos hablar de la división de las líneas de servicios de la empresa Baker Hughes.

Entrevista
Nombre: Jenny Hidalgo
Cargo: Generalista de Recursos Humanos
Antigüedad en Baker Hughes: 6 años

### **En el año 2007 se decide unificar las siete líneas de servicios y el porqué de dicha unificación**

La unificación de líneas de servicios se da básicamente porque cada línea se manejaba como una empresa aparte, con su propia contabilidad, con sus propias finanzas, marketing y sus propias gerencias. Esto implicaba que mucho trabajo se repita; por ejemplo, un bodeguero que hacía la misma actividad para la una línea, había otro bodeguero que hacia la misma actividad para la otra línea, muchas actividades repetidas en el área de bodega, en el área de pre facturación, en el área de contabilidad y en el área de marketing inclusive.

Todo este tema de la unificación se llevó un poco más para unificar lo que es soporte, para conocerse más como empresa, también para la cultura organizacional para que la gente se sienta que trabaja para una empresa llamada "Baker Hughes", no que trabaja para una empresa de una línea específica de servicio como era: Baker Atlas, Baker BOT; la gente tenía un sentido de pertenencia con su línea de servicio más no con la empresa.

**Cómo se vio afectada la cultura corporativa al unirse las líneas de servicios, por ejemplo cuando estamos en una casa, y yo tengo costumbres distintas a las tuyas, es decir cómo afectó, la gente de Baker Atlas debe haber tenido un sistema de procesos distinto al de Centrilift y las otras líneas de producto que chocaron el rato que tuvieron que unificarse. ¿Cómo se manejó esa parte?**

Realmente en cuanto a las líneas de soporte, hubo mayor cantidad de trabajo, porque antes manejabas una, ahora luego de la unificación manejabas 7 u 8 líneas y a una sola persona pero te tocó de golpe aprender de 7 diferentes empresas, diferentes productos, diferente terminología, para la gente de soporte implicó mucha carga laboral; operativamente, creo que no les afectó en su día a día de trabajo porque ellos iban haciendo su trabajo de esa manera, en sí como cultura un punto crítico de la unificación fue el pago de las utilidades, porque nosotros tenemos tres entidades legales que era Baker Services en la cual estaba Centrilift, en la otra entidad Petrolite y la otra entidad legal Branches.

Entonces la fuerte, la que tiene buenas utilidades era Centrilift, luego seguía Branches que era una gran masa, digamos que era un 40%, un 35% de la gente estaba en Services con buenas utilidades, otro 40% de la gente estaba en Branches con utilidades intermedias y un 20% de la gente estaba en Petrolite con utilidades bajas. Había años que no cogían utilidades.

Después de la unificación se hizo unos trámites ante el Ministerio de Trabajo justificando que somos la misma empresa y que se debería unificar las utilidades por lo cual se decide unificar.

**¿Esto es lo que causó malestar?**

Bueno en Branches, no hubo mayor afectación porque sus utilidades eran intermedias, los de Petrolite se sintieron en la gloria y los de Services, como eran un gran número casi la mitad de gente era de Centrilift, hicieron muchas protestas, conflictos internos entre compañeros incluso algunos llegaron a golpes o casi a golpes.

Hubo que tomar algunas medidas drásticas como despido del personal, muchas fricciones, implicó también a la gente en dejar de vestir el uniforme propio de la línea y para vestir un uniforme unificado. Entonces todo ese tipo de cosas que parecerían no muy graves como que te cambien el uniforme te afectan en realidad porque de pronto la línea de Services que era el 40% más o menos de la gente, era acostumbrada a tener uniformes de primera calidad, zapatos de primera calidad, que les renueven dos veces al año, que reciban premios que mochilas, maletas, chompas a cada rato ellos tenían incentivos porque realmente las utilidades así lo permitían.

Versus otras líneas que no, entonces ya se dejó de tener ese tipo de beneficios, inclusive con el seguro médico.

Para que tu veas las líneas que no sean Services tenían seguro médico con cobertura de 80 – 20, el 80% cubría Baker y un 20% el empleado, Services era la única línea siendo la misma empresa que tenía cobertura al 100%.

Existían muchísimas diferencias sobre todo en esta línea de servicio, porque era la línea que más generaba utilidades, tenía muchísimas atenciones que no tenía las otras, porque la utilidad lo permitía.

Ese tipo de cosas te cuento para que tú tengas idea como era la cultura y por qué se dieron ese tipo de cosas, en realidad la gente de Services fue la que más se reusó a la unificación ellos seguían siendo para ellos Centrilift.

Realmente a nadie le gustaba que les quiten los beneficios de los que ya vienes años acostumbrado.

### **¿Cuáles eran los objetivos que tenía Baker tras la unificación de líneas de servicios?**

El objetivo principal de Baker como empresa era ser más competitivos, porque como cliente, eres nuestro cliente nuestra operadora yo voy te ofrezco mis servicios de Wireline y soy Baker, si tú me compras yo te facturo, yo te hago mi lista de precios etc., también yo soy BOT otra persona de Baker va y te ofrece

los productos de esa línea siendo de la misma Baker y luego vienen de las 7 líneas de servicios y hacen lo mismo.

Entonces yo como cliente me entiendo con siete diferentes personas, por lo cual muchas veces el cliente prefería hacer un enganche o coger los servicios de Schlumberger o Halliburton porque así yo me entiendo con uno y yo al uno le digo me bajas el precio en esto me compensas con el otro servicio y juego entre esos servicios.

En Baker siendo la misma empresa hacer una nota de crédito por un lado, la facturación era de manera distinta por cada uno de los servicios lo que iba haciendo a Baker menos competitivos.

Las empresas, las operadoras nos veían como una empresa débil, decían: “para mí la empresa que se me está presentando no es un Baker unificado, a mí se me está presentando con una línea de servicio”, que si la comparo con una unificada Schlumberger o Halliburton que son nuestras principales competencias no teníamos punto de comparación, siendo una empresa igual de sólida que ellos.

Entonces lo que se buscaba era tener una venta unificada de las líneas de servicios para obtener un servicio completo de explotación de petróleos

Para ser un servicio completo, ganar mayor representación en el mercado, ante los clientes; que nos vean como lo que somos una empresa fuerte y si tuvo efectos positivos.

Hubieron unas líneas como por ejemplo Drilling Systems que maneja todo lo que es perforación que en el año 2007-2008 empezó con dos personas, hoy cuenta con 70 personas, imagínate cuantas personas han ingresado en tan poco tiempo y así todas las líneas han tenido un crecimiento enorme, pasamos de ser 350 personas a casi 800, porque ya nos contratan por Baker, nosotros vamos y ofrecemos servicios desde el Company Man y decimos: haber operadora yo te hago todo el servicio, te cobro por el paquete completo y te cobro desde el company.

Es por esto que entra BJ Services porque les hacía falta la parte de cementación.

BJ Services antes ya era parte de Baker Hughes pero se separaron y otra vez lo compró, entonces ahora somos un servicio completo, desde el tema de gerencias de pozos que hacen el servicio del Company Man o podemos ofrecer este servicio porque estamos unificados caso contrario hubiera sido imposible hacerlo.

**¿Cuál fue la problemática comunicacional que tuvieron?**

**¿Cómo fue que ustedes les hacen saber a los empleados que se unificó las líneas de servicio?**

**¿Cómo fue el proceso comunicacional para informar a los empleados que iba a realizarse esto, por qué son los motivantes, cuáles son los objetivos, qué beneficios iban a tener de esto y cuáles van hacer las cosas que van a dejarlas pero de cierta manera va a mejorar?**

Lo que se hizo más que comunicación escrita, son visitas sobre todo en los campos; las principales gerencias de las líneas iban a las bases que tenemos en el Coca, Lago Agrio, Mitad del Mundo, inclusive en las oficinas de Quito. Les indicaban que en realidad si de cierta manera algunas personas iban a sentirse un poco desmejoradas en sus beneficios, era el pie que necesitábamos nosotros, era el punto de partida para el despegue que luego efectivamente lo tuvimos y ahora lo podemos comprobar.

Se les indicaba que no se va a desmejorar los salarios, en cuanto a despidos de personal realmente si hubo despidos, pero a nivel administrativo a nivel operativo más bien hubo un despunte de crecimiento.

**¿Por qué a nivel administrativo?**

Por ejemplo en bodega, antes habían 7 bodegueros que repetían muchas actividades ahora 4 son suficientes.

**¿Cómo tomaron los empleados que quedaron dentro de Baker el hecho que haya despidos porque muchos eran amigos. Empieza a generarse un malestar que Baker no lo trató. Es una de las problemáticas que no se le dio una solución?**

Era parte de lo que traía esta unificación de líneas de servicio, la parte operativa no tuvo problema más bien hubo crecimiento, la parte que se vio más afectada fue la financiera porque nosotros teníamos un contador general por línea. Para cada línea teníamos un gerente financiero y sus asistentes contables, al unificarse las líneas y la fusión con BJ, había unas gerencias que al momento de la unión se duplicaban, se triplicaban. No había un gerente, había cuatro gerentes. Nadie quería decir: yo me quedo de gerente y los demás de subalternos.

Se entendían moralmente a pesar que no se bajaba el sueldo porque eso implica un despido intempestivo. Bueno si sientes como que hoy nosotros somos pares y mañana tú vengas hacer mi supervisora, sin algún tipo de concurso de merecimiento.

No se manejó de esa manera por temas de geomercados eligiendo gerentes y estos gerentes a su vez fueron eligiendo las cabezas de los países o quién se quedaba en sus posiciones, los gerentes escogían a las personas que ellos conocían y que habían trabajado conjuntamente; como ejemplo: pusieron a un Gerente de Wireline, entonces yo como gerente de Wireline pongo a quién conozco, a mi Gerente Financiero de Wireline.

Bajo ese esquema se manejó y empezó a causar un poco de molestias. Hubo gente que renunció, no se sintió a gusto con esto. Gente que se desmotivó totalmente dejando de hacer bien su trabajo. Otros decían: yo no estoy haciendo nada lo que quiero es que me despidan, conflictos ya que buscaban que los despidan para salir con una mejor liquidación porque ya tenían años de trabajo, etc.

### **¿Cómo fueron los procesos comunicacionales?**

#### **¿Hubo comunicación escrita, o se ofreció capacitación para la gente?**

Tuvieron contactos verbales, lo que recuerdo es que se planificaban muchos viajes al Coca, un gerente u otro gerente iban motivaban a la gente para que esté abierta para este cambio.

#### **¿Se realizó algún tipo de talleres de integración?**

Dentro de la unificación de líneas de servicios de Baker Hughes no se manejó ningún tipo de taller indicando el tema de la integración, con quien si se manejó fue con BJ, porque BJ era otra empresa diferente.

Al final Services, Petrolite y Branches, sabíamos que éramos Baker y manejábamos las mismas políticas, los mismos formatos, es decir sabíamos que éramos la misma empresa. Con BJ, ellos si eran una cultura totalmente diferente, con ellos se hicieron cursos, capacitaciones al personal que lo llamamos un "Boarding Program" que se da a los nuevos empleados: Son tres días de inducción, donde se les da desde quienes fueron los fundadores de Baker, transmitimos la cultura de Baker y el proceso de evolución.

Baker va creciendo así, nosotros tenemos estas líneas de producto y ustedes son lo que nos faltaba y ustedes van a ocupar este segmento que nos faltaba para ser más fuertes vienen a formar parte de este equipo. Se trabajó un poco más con el tema de BJ porque era una empresa distinta.

#### **¿Ustedes están trabajando más con capacitación para personal nuevo y para el persona antiguo que se está realizando?**

¿Tú, me dices como tema de integración?

**Dentro de la unificación de las líneas de servicios hubo choque de culturas corporativas, ¿Cómo se manejó la parte de la integración y el trabajo conjunto?**

Las entidades de Baker Services, Baker Branches, Baker Petrolite éramos la misma cultura, que tenía su gerente diferente y su trabajo era distinto. Hasta la actualidad sigue siendo diferente porque son servicios especializados.

No se trabajó en ellos en decirles así se va a realizar la integración a diferencia de lo que si se hizo con BJ, que se realizó talleres para explicar políticas, es más Fernanda (Gerente de Recursos Humanos Baker Hughes Colombia) fue la encargada de capacitar a BJ Services.

**¿Cómo están operando ahora las líneas de servicios? ¿Siguen unificadas? Porque tengo entendido, según conversaciones realizadas con Cristina Vásquez (Gerente de Recursos Humanos Ecuador) que decidieron dividir otra vez las líneas de servicio. ¿Qué les llevo hacer otra vez esta división?**

Ahora con la estructura unificada hay dos gerentes en la parte operativa que es prácticamente la diferencia; en la parte de soporte no hubo cambios, sabemos que cambiaron las cabezas pero no tiene mayor afectación.

**¿Qué pasa con la parte de operaciones?**

Con el tema de la unificación, se dejó de manejar por líneas y se dividió en dos áreas Drilling and Evaluation que lo llamamos internamente D&E y Completion and Production C&P. Había un gerente para D&E y otro para C&P, ¿Qué pasaba?, que la empresa se dio cuenta que estas gerencias no dominaban totalmente todas las líneas que manejaban, porque en realidad con el tema de la unificación era bastante reciente se empezaron a capacitar.

Nosotros tenemos empleados potenciales que se les entrena a nivel gerencial para que vayan asumiendo nuevos roles, nuevos retos a nivel gerencial a través de geomercados o mayores; entonces se trajo a Ecuador dos personas

que eran Hi Potential, que habían venido entrenadas en dos líneas pero venían acá a manejar mas líneas.

Entonces ya eran muchas cosas muchos tipos de negociaciones que si necesitaban un poco más de conocimiento, un poco más de profundización en este conocimiento, porque en realidad el mercado es bastante competitivo, especialmente en lo que es tecnología tú debes estar empapado de todo porque si no el mercado te come y te aplasta.

Para evitar esto, dándonos a conocer como una sola empresa y logrando el objetivo, que los clientes nos vean como lo que somos: como una sola empresa así es como nos empiezan ya a dar contratos unificados entonces que hace la empresa nuevamente lo vuelve a manejar por líneas a nivel gerencial.

Esto quiere decir que seguimos manteniendo la unificación en soporte, finanzas, entre otras. En la parte de ventas tenemos ventas para todas las líneas o ventas para cada línea, dependiendo lo que quiera el cliente y lo que nosotros le podemos ofrecer.

### **¿Cómo ha tomado el personal que otra vez se dividan las líneas de servicio?**

Realmente el primer cambio fue lo que les pegó, porque la gente lo que ve realmente es que no le afecta si se va un gerente y viene otro.

Nosotros somos una empresa bastante cambiante, muy dinámica. Tú vas a ver que las gerencias se cambian cada dos años desde siempre; había una política que los internacionales los expatriados podían estar tres años máximo en una posición, entonces cada tres años en plazo del tiempo se cambiaba de gerente.

Lo que le pegaba a la gente era cuando se veían afectados sus beneficios, pero al cambio de jefe ya estaban acostumbrados. Entonces ahorita enfrentar a un nuevo jefe es uno más de tantos que habrán tenido, más por el tema económico es que la gente tiene impacto.

Realmente considero que algunos se sienten más cómodos hablando con un gerente de la línea sabiendo de lo que se le habla, porque viene con una larga trayectoria en la línea versus los otros gerentes que podían desarrollar las ideas pero no tenían esa experiencia.

**¿Cuáles serían los resultados que esperan y en qué tiempo esperan obtenerlos con el nuevo cambio?**

Como empresa dar un mejor servicio al cliente, porque de pronto se detectó que podía haber algunas falencias o podías mejorar en estos aspectos especializados que te comento y pues eso es lo que esperamos, ser más competitivos, ofrecer más soluciones a nuestro cliente.

Con respecto al personal, no hay mayor afectación, incluso las líneas de soporte de finanzas, recursos humanos, seguridad física, en realidad el cambio no ha mostrado algún tipo de afectación, porque en todas las actividades seguimos trabajando para todas las líneas como fue en un inicio.

En lo que son reestructuraciones de departamento, creo que el cambio va a ser mínimo, en todo caso porque igual se sigue trabajando para todas las líneas. En relación a lo que fue tiempo atrás esa no es la idea, ya nos quedamos como cuando fue la unificación.

La idea es potenciar más cada área, es decir trabajamos juntos pero damos una mayor especificación para cada línea, para satisfacer al cliente.

Que es lo que éramos antes con la diferencia que antes tú eras Wareline, otros BOT, Petrolite o BJ; ahora ya se rompió ese tipo de esquemas en la gente y ya sabemos que somos Baker y sabemos para qué empresa jugamos.

La idea es ser “One Baker Company”, unificar la cultura y poder decir que el sentido de pertenencia de la gente con la empresa crezca.

También se volvió a esto porque antes éramos menos personal, un poco menos de representatividad ante el mercado, entonces antes era más fácil manejar varias líneas. Ahora que tenemos tantos clientes más proyectos tiene

que ser especializado porque se salen muchas cosas de las manos con D&E y C&P como era antes. Tú vez que un gerente no se abastece con dos, tres líneas que tenían a su cargo, por lo cual hacía falta especializar las líneas el regresar un poco a lo de antes de me concentro mi línea de servicio mi departamento sin dejar de pertenecer a la empresa.

### **Conclusión:**

Baker Hughes es una empresa totalmente dinámica, ha realizado varios cambios en la estructura empresarial. En el año 2007 deciden unificar las líneas de producto para presentarse como una sola empresa de servicios petroleros, ya que al estar divididos los clientes percibían que Baker Hughes era una compañía débil, que se vendía como empresas diferentes representando a cada línea, esto trajo consecuencia como el fortalecimiento de la competencia.

Los problemas ocasionados por la unificación y por las diferencias que tenían entre líneas de producto, afectó al clima laboral causando conflictos, incertidumbre, competencia desleal entre los empleados.

A finales del año 2012, Baker Hughes analiza la estructura empresarial y decide volver a dividir a las líneas de producto, no con la finalidad de operar como en años pasados como empresas individuales. La unificación de las líneas de servicios benefició al crecimiento y posicionamiento de la empresa, por lo cual se necesita mayor exactitud, especialización para satisfacer el mercado, los Gerentes con la estructura unificada no abastecían todos los requerimientos, por lo cual hoy Baker opera con sus líneas separados pero de operación integrada con especializaciones.

En un principio el cambio tomó por sorpresa a la organización, pero al ser una empresa multinacional suelen tener cambios por el estilo, es normal que los gerentes roten entre los países donde opera Baker Hughes.

### **ANEXO 3**

Entrevista a 7 empleados de la empresa Baker Hughes Ecuador, sobre procesos comunicacionales, división de líneas de producto y fusión con la compañía BJ Services. (Formato digital adjunto en CD)

## ANEXO 4

Imágenes de Baker Hughes Ecuador



Imagen obtenida de Baker Hughes Ecuador, 2013, logo de la empresa a nivel mundial.



Imagen obtenida de: Baker Hughes, 2013, Fotografías de los trabajadores.



Imagen obtenida de: Baker Hughes, 2013, Fotografías de los trabajadores.



Imagen obtenida de: Baker Hughes, 2013, Fotografías de los trabajadores.

## **ANEXO 5**

Carta de constancia de Baker Hughes para el desarrollo de la de la tesis comunicacional, otorgado a la Srta. María José Bravo Reinoso, estudiante de la Universidad de las Américas en la carrera de Comunicación Corporativa.

Quito, 01 de julio de 2013

Señores  
**Universidad de las Américas**  
Presente

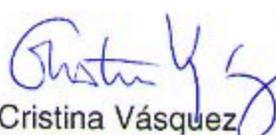
De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la empresa Baker Hughes Ecuador, por medio del presente quiero dejar en constancia que la Srta. María José Bravo Reinoso de cédula 171314091-9, estudiante de la Universidad de las Américas en la carrera de Comunicación Corporativa, realizó su tesis en la empresa Baker Hughes con el fin de mejorar los procesos comunicacionales, con el siguiente tema:

“Propuesta de un plan de estrategias comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y generar sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa Baker Hughes Ecuador, tras la división de líneas de producto y la fusión con la compañía BJ Services.”

La información respectiva para el desarrollo de la tesis, fue otorgada por la compañía en supervisión de mi persona Cristina Vásquez Gerente de Recursos Humanos Ecuador.

Atentamente,



Cristina Vásquez  
**Gerente de RRHH**  
**Baker Hughes Ecuador**